



Instituto Superior
de Ciências Sociais e Políticas
UNIVERSIDADE DE LISBOA

U LISBOA

UNIVERSIDADE
DE LISBOA

Conflito trabalho-família, ambiente organizacional e suporte do líder: um estudo com militares da Marinha

Sandra Patrícia Veigas Campaniço

Orientador:

Professor Doutor Miguel Pereira Lopes

Dissertação para obtenção de grau de Mestre
em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Lisboa
2014

VALORIZAMOS PESSOAS



Instituto Superior
de Ciências Sociais e Políticas
UNIVERSIDADE DE LISBOA

U LISBOA

UNIVERSIDADE
DE LISBOA

Conflito trabalho-família, ambiente organizacional e suporte do líder: um estudo com militares da Marinha

Sandra Patrícia Veigas Campaniço

Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

Orientador:

Professor Doutor Miguel Pereira Lopes

Dissertação apresentada para a obtenção do grau de Mestre
em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Lisboa
2014

VALORIZAMOS PESSOAS

WWW.ISCSP.U LISBOA.PT

Nota: A autora desta investigação não segue o Novo Acordo Ortográfico na redacção da presente dissertação.

“Na verdade não se podem separar, o nosso ser público e o nosso eu privado”

Mantel, H. (2013). *O Livro Negro*. Lisboa: Civilização Editora. Pág. 309.

“A condição militar representa uma entrega total, pelo que encerra de exigência constante de disponibilidade, de frequente renúncia a comodismos, de sacrifícios sem conta e muitas vezes, com enormes incompreensões a que se associa a prossecução de um ideal de servir. Há valores éticos e restrições voluntariamente assumidas que não têm paralelo em qualquer outra instituição, de que o juramento de doação de vida pela Pátria e a disponibilidade permanente, sem restrições, são outros aspectos únicos da condição militar. Ser-se militar é, antes de mais, uma condição e menos uma profissão”

Branco, C. (2000). *Desafios à Segurança e Defesa e os Corpos Militares de Polícia*. Lisboa: Edições Sílabo. Págs. 38-39.

Agradecimentos

Ao Professor Doutor Miguel Pereira Lopes, orientador científico deste trabalho, por ter aceite orientar-me nesta dissertação de mestrado. Agradeço por toda a disponibilidade demonstrada, por todo o entusiasmo transmitido desde o primeiro momento e por todo o encorajamento e espírito crítico que me ajudou a levar esta investigação a bom porto.

Ao senhor Comandante Costa Cabral, da Direcção do Serviço de Pessoal, pela sugestão de tema de trabalho, pela disponibilidade e pelos contributos dados ao longo deste ano de investigação.

À Engenheira Pilar Pestana, do Instituto Hidrográfico, por todo o apoio e compreensão demonstrados na última fase de desenvolvimento da presente dissertação de mestrado e nos momentos em que foi necessária a minha ausência da rotina normal de trabalho.

Aos senhores Comandantes Bessa Pacheco e Silva Barata pelos preciosos contributos e pelas palavras amigas de permanente incentivo.

À Dora Carinhas por me ter mostrado que a Estatística é muito mais do que uma caixa negra em que se misturam complexas funções e letras gregas e que, depois de aberta a caixa de Pandora, a Estatística pode ser verdadeiramente fascinante!

Aos militares da Direcção de Análise e Gestão da Informação – Marinha, na pessoa do senhor Comandante Fonseca de Oliveira, por todo o apoio que possibilitou a recolha de dados que sustentou a presente investigação, e do Gabinete de Género da Direcção do Serviço de Pessoal – Marinha, por toda a informação fornecida.

Um estudo baseado na aplicação de um questionário envolve a participação de um conjunto de elementos de uma organização sem os quais não seria possível desenvolver uma investigação. Assim, agradeço a todos os senhores Oficiais da Armada que contribuíram com a sua disponibilidade para participar neste estudo.

A todos os camaradas e amigos que, de alguma forma, contribuíram com as suas palavras de incentivo e de apoio, não deixando nunca a minha motivação perder o rumo.

Por último e não menos importantes...

Aos meus pais, Luísa e José, a quem dedico este trabalho e que são as pedras basilares do que sou hoje, como pessoa e como profissional. Obrigada por todo o apoio que se reveste ainda de maior importância nos momentos de maior dificuldade. A vocês, que são o farol que me permite retornar sempre ao porto de abrigo, o meu muito obrigada por tudo!

Resumo

Na sociedade actual, o estudo da fronteira entre o trabalho e a família possui grande importância, sendo ainda mais relevante em organizações cuja especificidade tende a acentuar essa fronteira. A presente investigação pretendeu avaliar o efeito do suporte do líder e do ambiente de trabalho de suporte à família sobre o conflito trabalho-família em contexto militar. Os dados utilizados obtiveram-se a partir das respostas de 260 militares da Marinha, de ambos os géneros e de diferentes classes e postos da hierarquia militar. O conflito trabalho-família é sentido predominantemente na direcção trabalho-família, sustentando os resultados a hipótese de que o suporte do líder influencia negativamente o conflito. Pelo contrário, os resultados rejeitam as hipóteses de que o ambiente de trabalho de suporte à família influencia negativamente o conflito trabalho-família e de que o suporte do líder modera a relação entre o ambiente de trabalho e o conflito. Este estudo permitiu identificar novas variáveis, não existentes nas escalas de medida originais integradas no questionário aplicado, que, juntamente com o bom ajuste do modelo trazem novos contributos metodológicos para a explicação da influência do suporte líder e do ambiente de trabalho de suporte à família no conflito trabalho-família.

Palavras-chave: conflito trabalho-família, suporte do líder, ambiente de trabalho de suporte à família, práticas de apoio à família, militares, Marinha

Abstract

In modern society, studying the boundary between work and family has a major importance, being even more relevant in organizations whose specificity tends to accentuate it. The present research intended to evaluate the effect of leader support and family work supportive environment in work-family conflict in a military context. The data was gathered from the responses of 260 Navy military, of both genders, with different specializations and positions in the military hierarchy. The work-family conflict is felt predominantly in the direction work-family, and the results support the hypothesis that the leader support negatively influences this conflict. On the contrary, the results reject the hypothesis that family work supportive environment reduces the work-family conflict, and that leader support moderates the relation between family work supportive environment and work-family conflict. This study allowed the identification of new variables, not existing in the original measuring scales integrated on the applied questionnaire, that, coupled with the good fit of the model bring new methodological contributions for explaining how leader support and family work supportive environment influence the work-family conflict.

Keywords: work-family conflict, leader support, family work supportive environment, family support practices, military, Navy

Índice de Tabelas	xvii
Índice de Figuras	xvii
1. INTRODUÇÃO	1
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
2.1. A célula familiar, o suporte do líder e o suporte da organização	5
2.2. O conflito trabalho-família e as suas implicações na realidade organizacional	8
3. AS FORÇAS ARMADAS	17
3.1. A realidade portuguesa	17
3.2. A Marinha	20
3.3. O conflito trabalho-família, as práticas de suporte à família e a realidade da Marinha	23
4. UM ESTUDO COM MILITARES DA MARINHA	29
4.1. Objectivos do estudo e formulação das hipóteses	29
4.2. Método	32
4.2.1. Caracterização da amostra	32
4.2.2. Medição das variáveis de estudo e aplicação do questionário	34
4.2.3. Tratamento estatístico de dados	35
<i>Validação estrutural</i>	35
<i>Estudo da distribuição de respostas e da correlação entre as variáveis de estudo</i>	36

<i>Análise factorial dos instrumentos de medida</i>	37
<i>Teste do modelo de moderação</i>	38
5. RESULTADOS	41
5.1. Validação estrutural	41
5.2. Avaliação das variáveis de estudo	41
5.2.1. Análise factorial	43
5.2.2. Teste do modelo de moderação	45
6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	49
6.1. Avaliação das variáveis de estudo	52
6.2. Teste do modelo de moderação	58
7. CONCLUSÕES	61
<i>Recomendações para a Gestão</i>	61
<i>Limitações da Investigação e Sugestões de Trabalho Futuro</i>	63
Referências Bibliográficas	67
APÊNDICES	77
Apêndice A: Questionário para avaliação do conflito trabalho-família, ambiente de trabalho de suporte à família e suporte do líder	79
Apêndice B: Resumo dos resultados do tratamento estatístico	85

Índice de Tabelas

Tabela 4.1. – Quantitativos dos militares considerados no estudo (referidos a 23 de Abril de 2014)	33
Tabela 4.2. – Caracterização dos respondentes por posto, classe, género e idade	33
Tabela 4.3. – Correspondência entre as perguntas do questionário e as variáveis latentes conforme Carlson e colaboradores (2000)	38
Tabela 5.1. – Médias, desvios-padrão e correlações das variáveis de estudo sem identificação de factores latentes	42
Tabela 5.2. – Médias, desvios-padrão e correlações das variáveis de estudo considerando a existência de factores latentes	43
Tabela 5.3. – Variáveis latentes obtidas na análise factorial confirmatória da escala de Carlson e colaboradores (2000)	43
Tabela 5.4. – Proposta de designação das variáveis latentes obtidas na análise factorial exploratória da escala de Allen (2001)	44
Tabela 5.5. – Proposta de designação das variáveis latentes obtidas na análise factorial da escala de Thomas e Ganster (1995)	44
Tabela 5.6. – Proposta de designação das variáveis latentes obtidas na análise factorial do questionário aplicado	45
Tabela 5.7. – Modelo de regressão múltipla hierárquica para teste do efeito de moderação	46

Índice de Figuras

Figura 4.1. – Proposta de modelo de investigação. Legenda: FSWE – ambiente de trabalho de suporte à família	32
--	----

**CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA, AMBIENTE
ORGANIZACIONAL E SUPORTE DO LÍDER: UM ESTUDO
COM MILITARES DA MARINHA**

1. Introdução

“The more the military services adapt to family needs, the more committed will be both service members and their families to the institution” (Segal, 1986, p. 34)

O estudo da realidade organizacional e do efeito de um conjunto de factores sobre o desempenho dos colaboradores reveste-se de grande importância nos dias de hoje. Cada vez mais, o sucesso das organizações é determinado tanto por influências externas como internas, condicionando de forma determinante a concretização da sua estratégia. O conhecimento sobre a dinâmica organizacional é tanto ou mais importante quando a sua realidade se caracteriza por particularidades resultantes do nicho de negócio a que se dedica, o tipo de práticas instituídas ou ainda o factor tradição que lhe esteja associado. Em todo o mundo, as organizações militares caracterizam-se por uma estrutura marcadamente hierarquizada, em que valores como a honra, a lealdade, a coragem física e moral, a obediência, a camaradagem, o espírito de serviço público, o cumprimento da missão e o espírito de sacrifício correspondem aos alicerces da formação de qualquer militar, aliados aos códigos de honra específicos e aos regimes disciplinares e judiciais próprios, mais exigentes do que os impostos à população em geral (Santos, 2012).

A Marinha, ramo das Forças Armadas que possui a missão de *“contribuir para garantir o uso do mar [por Portugal] ”* (Anuário Estatístico da Marinha, 2013, p. 10) enfrenta um conjunto de desafios muito específicos decorrentes da sua natureza militar. A necessidade de manter uma Esquadra¹, com os padrões de prontidão adequados à defesa dos interesses nacionais, e de gerir todos os recursos que a sustentam e apoiam no seu dia-a-dia, sejam eles ao nível do material, da manutenção, da logística ou dos recursos tecnológicos e informacionais, colocam aos militares deste ramo constantes desafios que necessitam de ser ultrapassados para assegurar o adequado cumprimento da missão. Mas, mais complexo do que gerir a componente material de sustentação à missão, é a gestão de pessoas que

¹ Termo de origem italiana (*squadra*) definido como *“um conjunto de navios de guerra, comandado por um oficial general e constituído por divisões”* (Leitão & Lopes, 1990, p. 245). Uma esquadra, em terminologia naval, corresponde a um grupo de navios armados com uma missão atribuída (Sacchetti, 1988).

adquire na Marinha um estatuto diferente, fruto da sua especificidade enquanto organização. São os homens e mulheres deste ramo que garantem a soberania, a jurisdição e os interesses de Portugal no mar e que asseguram, além-fronteiras, o cumprimento dos compromissos internacionais assumidos pelo nosso País, seja em tempo de guerra, de crise ou de paz. A grande variedade de cenários em que estes militares operam origina, para a gestão de pessoas, desafios distintos dos de uma organização não-militar.

Concretizando melhor as missões atribuídas aos militares da Marinha, estes podem desempenhar os seus cargos em situações muito distintas, afastados ou não das suas famílias, com horários incertos e com a possibilidade de deslocalização geográfica do seu local de trabalho por períodos iguais ou superiores a três meses. Como em tantas outras profissões, é impossível o militar dissociar por completo os papéis que desempenha a nível profissional e familiar. Não é possível alternar indiferentemente entre estas duas realidades, sendo natural que o desempenho do militar seja afectado pela realidade familiar ou vice-versa, podendo esta influência ser positiva ou negativa e apresentar diferentes graus de intensidade. A difícil dissociação de papéis leva a que o indivíduo que abraça a carreira militar possa viver um conflito entre o que lhe é solicitado ao nível profissional e ao nível familiar (Greenhaus & Beutell, 1985), não se podendo restringir a análise deste conflito ao sentido trabalho-família, devendo analisar-se também a influência no sentido inverso (Netemeyer, Boles, & McMurrian, 1996; Byron, 2005).

Paralelamente às dificuldades que podem surgir ao indivíduo, decorrentes da vida militar, uma organização como a Marinha possui uma estrutura hierárquica bem vincada. Conforme em outras organizações similares, a relação existente entre a realidade profissional e familiar de cada militar não é vista da mesma forma por todos os comandantes, directores ou chefes, dado que cada um deles possui a sua própria abordagem quanto à interacção entre estes dois domínios. Na forma como o líder encara os seus colaboradores, quanto à possibilidade de existência de conflito entre o trabalho e a família, reflectem-se as diferentes realidades profissionais e geracionais que condicionarão a abordagem de cada chefia face aos seus colaboradores e às solicitações por eles apresentadas diariamente. Da mesma forma que a chefia percepção de forma diferente as

dificuldades dos seus colaboradores, também estes podem formular diferentes opiniões face ao apoio dado pela sua chefia e pelo seu ambiente organizacional.

A presente investigação foca-se na avaliação da percepção do conflito trabalho-família, concretamente ao nível do efeito que o suporte do líder pode ter na relação entre o ambiente de trabalho e o conflito trabalho-família. Neste estudo, pretendem analisar-se os seguintes aspectos:

- A percepção dos militares da Marinha quanto à existência ou não de conflito trabalho-família.
- A percepção dos militares quanto ao ambiente de trabalho em que se integram ser ou não de suporte à família.
- O efeito do suporte do líder sobre a relação existente entre o ambiente de trabalho e o conflito trabalho-família na tentativa de identificar uma relação de moderação.
- A construção de um quadro conceptual baseado na avaliação da legislação existente e das práticas de recursos humanos implementadas na Marinha.
- A identificação das práticas que possam vir a ser implementadas no futuro, pela gestão de recursos humanos da Marinha, no sentido de minimizar a ocorrência do conflito trabalho-família.

2. Enquadramento Teórico

“Managing the integration of work and life demands is a critical challenge facing organizations and an issue of growing importance for business.” (Kossek, Barber & Winters, 1999, p. 33)

2.1. A célula familiar, o suporte do líder e o suporte da organização

O termo “família”, empregue em áreas como a Economia, Sociologia ou Psicologia ou na discussão de políticas, começou por definir-se como “parentes do agregado familiar”, “cônjuge e filhos” ou por uma junção destas duas correspondendo, mais recentemente, a um grupo de indivíduos com interesse uns pelos outros assente em relações de dependência, obrigação ou dever, amor, cuidado ou cooperação (Rothausen, 1999). Constitui-se como pedra basilar de muitas sociedades, sendo muitas vezes abordada em documentos oficiais que reflectem os direitos e deveres dos indivíduos enquanto membros da família. Segundo a Carta Social Europeia (1996), *“todas as pessoas com responsabilidades familiares que ocupem ou desejem ocupar um emprego têm direito de o fazer (...) sem que haja conflito entre o seu emprego e as suas responsabilidades familiares”*. Já o artigo 67º da Constituição da República Portuguesa afirma que *“a família, como elemento fundamental da sociedade, tem direito à protecção da sociedade e do Estado e à efectivação de todas as condições que permitam a realização pessoal dos seus membros”*. Diferentes estudos relacionam a família com temas como o desempenho, evolução da carreira, absentismo, atitude face aos horários de trabalho, satisfação com o trabalho, stress associado ao trabalho, comprometimento profissional e familiar e conflito trabalho-família (Rothausen, 1999). Rothausen (1999) refere que o conflito trabalho-família não é a única forma de relacionar estas duas esferas, existindo outras que medem conjuntamente o efeito do trabalho e da família no indivíduo, tais como as atitudes do indivíduo face à gestão do trabalho e do cuidado dos filhos (Kossek & Nichols, 1992) e o desejo de um maior equilíbrio entre o trabalho e a família (Bretz, Boudreau & Judge, 1994).

Na família tal como no trabalho, existem indivíduos que se destacam dos demais na forma como demonstram as suas opiniões e partilham as suas ideias com os que os rodeiam

levando-os, muitas vezes, a modificar a sua visão quanto aos acontecimentos. Esta modificação orientada materializa a capacidade do indivíduo em influenciar o grupo, ou seja, a sua capacidade de liderança. Bass (1995, p. 464) afirma que *“a liderança é eficaz se os seguidores conseguirem atingir os seus objectivos ou satisfazer as suas necessidades como consequência da liderança bem-sucedida”* enquanto Hersey e Blanchard (1988, citado por Barracho & Martins, 2010, p. 26)² consideram-na como o *“processo de influenciar as actividades de um indivíduo ou grupo no sentido de deles obter esforços que permitam o alcance de metas numa dada situação”*. O conceito de liderança baseia-se, habitualmente, no atributo associado a uma posição dentro de um grupo ou organização, às características de um indivíduo ou ao tipo de comportamento apresentado (Barracho & Martins, 2010). Independentemente da abordagem considerada, a liderança é sustentada sempre por dois protagonistas: o líder e o grupo de pessoas por ele influenciadas.

As características do líder que sobressaem na relação com os outros traduzem-se em competências que facilitam o relacionamento interpessoal, de que se destacam a empatia, a consciência organizacional, a comunicação, a gestão de conflitos, a criação de laços e o espírito de equipa (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007). Aliados a estas competências, são demonstrados comportamentos, orientados para a tarefa ou para as pessoas, que condicionam a forma de apresentação do líder face ao grupo. O líder orientado para a tarefa privilegia a avaliação da melhor forma de concretizar os objectivos a que se propõe o grupo definindo, de forma clara, a distribuição de tarefas entre si e os seus liderados. Já um líder orientado para as pessoas focaliza os seus esforços no relacionamento com os membros do grupo e na criação de uma relação amistosa e de apoio aos seus subordinados, preocupando-se e valorizando o bem-estar dos membros do grupo. Das diferentes teorias explicativas da liderança, a liderança transformacional ganha relevância quando se pretende explicar este fenómeno considerando o interesse do líder pelas necessidades dos membros do seu grupo. Segundo esta teoria, o líder considera as necessidades, interesses e capacidades dos diferentes indivíduos ao desenhar a sua forma de actuação e a do seu grupo, promovendo, ao mesmo tempo, a equidade dentro do grupo, o aumento das capacidades de cada indivíduo e da equipa como um todo e os valores

² Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organization behavior: Utilizing human resources*. 5th edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall citado por Barracho, C. & Martins, C. (2010). *Liderança e Género*. 1ª edição. Lisboa: Edições Sílabo.

organizacionais de respeito e confiança (Avolio & Bass, 1995). É privilegiado o feedback aos subordinados, o apoio e treino através da promoção do desenvolvimento e delegação de responsabilidades e a demonstração de uma preocupação efectiva com as necessidades de realização pessoal e profissional de cada colaborador (Barracho & Martins, 2010).

Os membros de uma organização tendem a desenvolver crenças quanto à forma como são valorizados os seus contributos e existe preocupação com o seu bem-estar, as quais contribuem para o desenvolvimento da percepção de suporte organizacional influenciado por factores como a frequência e a sinceridade de julgamento na aprovação do indivíduo, salário, posição, enriquecimento profissional ou influência sobre as políticas organizacionais (Hutchinson & Sowa, 1986). Ao pertencer a uma organização, o indivíduo tende a encarar as acções dos restantes elementos como acções da própria organização, num processo de personificação definido como *“a representação dos pontos de vista de um colaborador em relação a todos os restantes membros da organização que controlam os recursos materiais individuais”* (Levinson, 1965) e afectado por factores como a imputação à organização da responsabilidade legal, moral e financeira das acções dos seus membros e a existência de precedentes organizacionais, tradições, políticas e normas que transmitem continuidade e prescrevem os comportamentos associados ao desempenho de papéis (Levinson, 1965).

Um ambiente profissional é de apoio à família quando apresenta políticas e chefias que suportam a componente familiar dos seus colaboradores, concretizando os esforços da organização em apoiar os seus elementos na satisfação das responsabilidades familiares (Thomas & Ganster, 1995). Isto irá contribuir para a construção da percepção designada como *family-supportive organizational perceptions* (FSOP) correspondente às *“percepções globais que os colaboradores formam em relação à extensão em que a organização apoia a família”* (Allen, 2001, p. 416). A organização será assim olhada como um todo, em vez focada apenas numa dada chefia ou prática organizacional específica (Greenhaus, Ziegert & Allen, 2012), podendo esta percepção influenciar a relação negativa com o conflito trabalho-família (Thompson, Beauvais & Lyness, 1999), a diminuição das intenções de *turnover* e o aumento da satisfação com o trabalho, a satisfação com a vida e o comprometimento organizacional afectivo (Thompson et al, 1999; Lapierre, Spector, Allen, Poelmans, Cooper, O’Driscoll, Sanchez, Brough & Kinnunen, 2008; Haar & Roche, 2010).

2.2. O conflito trabalho-família e as suas implicações na realidade organizacional

O mundo laboral actual é sustentado por diferentes organizações, cada uma com os seus próprios valores e destinada à concretização de uma dada missão, que são compostas por conjuntos de pessoas que orientam as suas tarefas para alcançar os objectivos definidos na estratégia organizacional. Podem surgir como estruturas impessoais, hierarquizadas, definidas pela sua dimensão, objectivos, eficiência e fronteiras, capacidade de controlo e trabalho desenvolvido (Gabriel, 1999, citado por Cunha et al, 2007), sendo *“capazes de alcançar os seus objectivos por permitirem àqueles que nelas trabalham o alcance dos seus próprios objectivos”* (Kamoche, 2001, citado Cunha et al, 2007, p. 39) ao mesmo tempo que são sustentadas na forma de divisão do trabalho em tarefas e de estabelecimento de linhas de coordenação entre elas (Cunha et al, 2007).

A vida do indivíduo é feita de desafios, de observação e de interacção com o ambiente em que se insere existindo diferentes variáveis que podem contribuir para os seus estados de espírito e condicionar os seus comportamentos e a sua relação com os outros. Ele pode deparar-se com situações de conflito que necessita de aprender a gerir para conseguir atingir os seus objectivos, a nível pessoal e profissional, evitando a interferência com outros campos da sua vida. O indivíduo pode ser colocado numa situação extrema em que ocorre o afastamento entre aquilo que são os seus valores e os seus ideais e aquilo que lhe é solicitado por outros. Este conflito, definido como o processo iniciado *“quando um indivíduo ou um grupo se sente negativamente afectado por outra pessoa ou grupo”* (De Dreu, 1997, citado por Cunha et al, 2007, p. 518), pode surgir a diferentes níveis: intrapessoais, interpessoais, intragrupais, intergrupais, intraorganizacionais ou interorganizacionais (Cunha et al, 2007).

O conflito intrapessoal pode materializar-se, por exemplo, através de uma dissonância cognitiva, quando um indivíduo considera ter um desempenho profissional elevado mas percebe que a avaliação da sua chefia lhe irá ser desfavorável, ou de uma dissonância emocional, quando os comportamentos apresentados pelo indivíduo não traduzem os seus sentimentos (Cunha et al, 2007). Pode também manifestar-se através do conflito de papel resultante da dificuldade em gerir as diferentes expectativas associadas com o papel desempenhado e que pode surgir, por exemplo quando a realização de uma tarefa colide ou

impede concretizar outra tarefa que atribuída ao indivíduo. É um exemplo a incompatibilidade que pode ser vivida por um indivíduo quanto ao seu papel como membro organizacional e membro familiar, o que será discutido pormenorizadamente mais adiante.

O estudo da relação entre o papel profissional e os restantes papéis do indivíduo possui um interesse crescente em Comportamento Organizacional, não sendo uma temática recente. Por exemplo, o conflito de papel resultante da dificuldade de conciliação do papel de profissional e de membro de outros núcleos (Greenhaus & Beutell, 1985) foi referido pela primeira vez por Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek e Rosenthal (1964, citado por Greenhaus & Beutell, 1985, p. 77)³ e descrito como a *“ocorrência simultânea de dois ou mais conjuntos de pressões de tal forma que o cumprimento de um desses conjuntos torna mais difícil o cumprimento dos restantes”*. Posteriormente, Shinn, Wong, Simko e Ortiz-Torres (1989) referiram que o conflito entre os papéis familiar e profissional parecia estar a aumentar na realidade da altura fruto da maior participação de mulheres, principalmente mães, no mundo laboral e da crescente importância do papel familiar nos homens, aliado ao envelhecimento da população e a técnicas mais sofisticadas de comunicação que potenciam o contacto mais constante com o local de trabalho (Beauregard & Henry, 2009). Estas mudanças na substância e estrutura dos papéis profissional e familiar e afastamento dos tradicionais papéis assentes no género (Edwards & Rothbard, 2000), traduzido em alterações radicais nas responsabilidades familiares e profissionais (Kinnunen, Vermulst, Gerris, & Mäkikangas, 2003) e aliado à crescente prevalência de casais de dupla-carreira ou duplo-rendimento, famílias monoparentais e de novos arranjos familiares (Michel, Mitchelson, Kotrba, LeBreton & Baltes, 2009), contribuíram para o aumento da importância da compreensão das interligações existentes entre o trabalho e a família, relevantes para organizações, família e sociedade. O aumento dos casais de duplo-rendimento e a responsabilidade de ter dependentes (filhos ou idosos), paralelamente à redução de pessoal nas organizações, afectam o indivíduo potenciando as dificuldades em gerir as responsabilidades profissionais e familiares (Fiksenbaum, 2014). Por outro lado, as modificações registadas, nas últimas décadas, ao nível dos papéis profissional e familiar bem como ao nível das relações estabelecidas entre esses dois domínios (Hammer, Kossek,

³ Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R., Snoek, J. D. & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress*. New York: Wiley citado por Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review* 10(1): 76-88.

Yragui, Bodner & Hanson, 2009) juntamente com a interdependência da vida profissional e familiar (Greenhaus & Beutell, 1985), têm originado o escrutínio da fronteira entre o trabalho e a família por académicos, terapeutas familiares, legisladores, líderes corporativos e jornalistas (Bourg & Segal, 1999). A identificação de consequências negativas associadas ao conflito trabalho-família (termo utilizado independentemente da direcção do conflito), não só da perspectiva individual como da organização e da sociedade como um todo, tem sido feita por diversos investigadores (p. ex. Frye & Breugh, 2004), cuja necessidade pode também justificar o crescente número de estudos sobre esta temática (Calvo-Salguero, Martínez-de-Leca & Carrasco-González, 2011). O ritmo de vida acelerado e o confronto do indivíduo com papéis e tarefas simultâneos a que necessita de responder rapidamente contribui para a relevância deste conflito (Garhammer, 2002) e para a necessidade de um malabarismo constante de milhões de adultos nos dias de hoje para equilibrar os domínios familiar e profissional (Michel, Kotrba, Mitchelson, Clark & Baltes, 2011) devido ao aumento global das horas de trabalho (Casper, Harris, Taylor-Bianco & Wayne, 2011). Todos os colaboradores de uma organização virão a necessitar, um dia, de maior flexibilidade para conseguir gerir a vida familiar e profissional, sendo esta flexibilidade um factor essencial para a compreensão da realidade profissional do século XXI (Eaton, 2003).

Kahn e colaboradores (1964, cit. Greenhaus & Beutell, 1985) foram pioneiros na pesquisa sobre a relação entre o trabalho e a família, tendo verificado que a existência de conflito entre eles podia constituir-se como uma fonte considerável de stress para cerca de um terço dos homens do seu estudo. A fronteira entre as realidades profissional e familiar pode traduzir-se em conflito para um indivíduo no desempenho de ambos os papéis (Greenhaus & Beutell, 1985; Netemeyer et al, 1996; Byron, 2005), podendo este conflito constituir-se como um dos principais factores que pode afectar os colaboradores e a organizações (Lapierre et al, 2008). O conflito trabalho-família resulta, por exemplo, da incompatibilidade de horários, provocando fadiga e irritabilidade no indivíduo pela dificuldade em satisfazer as necessidades dos papéis familiar e profissional (Eagle, Miles & Icenogle, 1997) e podendo influenciar variáveis organizacionais como a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional ou a taxa de *turnover* (Carlson, Kacmar & Williams, 2000). O grau de influência do conflito será diferente de indivíduo para indivíduo, fazendo cada um a sua gestão das exigências familiares e profissionais com base no que

conhece de cada um dos domínios e de forma a conseguir o melhor ajustamento entre os papéis profissional e familiar (Ribeiro & Pimenta, 2014).

A teoria dos papéis de Kahn e colaboradores (1964, cit. Greenhaus & Beutell, 1985), explicativa da relação trabalho-família, defende que experienciar uma ambiguidade ou um conflito dentro de um papel (conflito intrapapel) ou entre múltiplos papéis (conflito interpapel) resultará num estado indesejável, originando um desempenho cada vez mais dificultado dos diferentes papéis devido ao conflito entre solicitações ao nível de tempo, falta de energia ou comportamentos incompatíveis (Grandey & Cropanzano, 1999). Apesar da teoria de papéis ser uma referência, possui limitações pela reduzida valorização dos papéis familiares, fundamentais para o entendimento deste conflito (Grandey & Cropanzano, 1999), e por não especificar as variáveis que podem mascarar as relações entre os factores e as consequências do stress associados ao trabalho e à família (Jackson & Schuler, 1985).

As fontes para o conflito entre papéis podem ser variadas, destacando-se a ocorrência simultânea de dois ou mais conjuntos de pressões, com a satisfação de um desses conjuntos a dificultar a satisfação de outro, ou o aparecimento de pressões opostas como resultado do desempenho de papéis diferentes (Greenhaus & Beutell, 1985). O desempenho de papéis no trabalho e na família, mutuamente incompatíveis a algum nível, constitui-se como a fonte do conflito-trabalho família (Kahn et al, 1964, cit. Greenhaus & Beutell, 1985; Eagle et al, 1997), podendo este ser de três tipos: baseado no tempo (*time-based*), baseado na pressão (*strain-based*) ou baseado no comportamento (*behavior-based*) do indivíduo (Greenhaus & Beutell, 1985). Mais recentemente e aliado a estas três fontes, tem-se considerado o desenvolvimento deste conflito em dois sentidos: o trabalho a interferir com a família (WIF, do inglês *work interference with family*) e a família a interferir com o trabalho (FIW, do inglês *family interference with work*) (Gutek, Searle & Klepa, 1991).

O conflito baseado no tempo existe quando o indivíduo desempenha diferentes papéis e verifica que o tempo dedicado às actividades de um papel não pode ser alocado às tarefas de outro, consistente com o tempo excessivo de trabalho e o conflito de horários (Greenhaus & Beutell, 1985). Esta fonte de conflito pode ainda subdividir-se nas pressões temporais decorrentes da pertença a um papel, que tornam fisicamente impossível cumprir com as

expectativas de um outro, e nas pressões que podem produzir preocupação no indivíduo, ao tentar corresponder fisicamente às solicitações de um papel. Os horários e a orientação do trabalho, o casamento, os filhos e os padrões de empregabilidade do cônjuge podem originar conflitos baseados no tempo quando estes factores são incompatíveis com as necessidades decorrentes do desempenho de outro papel (Greenhaus & Beutell, 1985).

A pressão associada ao desempenho de um papel pode afectar o cumprimento de um outro, originando o conflito baseado na pressão (Greenhaus & Beutell, 1985), fruto da incompatibilidade resultante da dificuldade de satisfação das solicitações de vários papéis. Pode traduzir-se em alterações psicológicas, fisiológicas e comportamentais resultantes da exposição a factores de stress (Thomas & Ganster, 1995) correspondentes *“a qualquer característica percebida pelo indivíduo e que o prejudica, ameaça ou desafia”* (Latack & Havlovic, 1992, p. 480). Na relação trabalho-família, qualquer característica de um dos domínios pode contribuir para o surgimento do conflito trabalho-família. Por exemplo, horários de trabalho longos e inflexíveis ou necessidade de deslocações em trabalho podem contribuir indirectamente para este conflito e, de forma directa, para o conflito baseado no tempo, partilhando estas duas formas de conflito fontes comuns, nomeadamente no domínio profissional (Greenhaus & Beutell, 1985). No campo familiar, a falta de apoio da unidade familiar ao indivíduo, a existência de filhos pequenos ou outras solicitações que impliquem um comprometimento temporal extensivo podem acentuar o aparecimento de pressão no indivíduo.

Os comportamentos apresentados pelo indivíduo no desempenho de um papel podem revelar-se incompatíveis com os esperados na concretização de um outro, desenvolvendo-se o conflito baseado no comportamento quando ele não consegue ajustar a sua forma de estar às expectativas dos diferentes papéis que desempenha. Exemplificando, espera-se que um gestor seja estável emocionalmente e bastante assertivo na sua realidade profissional, enquanto no seu seio familiar se espera que seja mais caloroso, emocional e até vulnerável nas suas relações com outras pessoas (Greenhaus & Beutell, 1985).

O quadro teórico do conflito trabalho-família assenta em diversas teorias, como a da compensação, da segmentação ou de interdependência ou transferência (em inglês, *spillover*) (Fiksenbaum, 2014), continuando a teoria de papéis, desenvolvida por Kahn e

colaboradores (1964, cit. Greenhaus & Beutell, 1985), a reunir o maior consenso entre os investigadores (Michel et al, 2009) por fornecer uma estrutura de compreensão da relação entre as fontes de stress associadas ao desempenho de um papel, o apoio social e o conflito trabalho-família (Michel, Mitchelson, Pichler & Cullen, 2010). A família e o trabalho originam múltiplos papéis e comportamentos, podendo o indivíduo sucumbir à pressão por não conseguir responder ao que lhe é solicitado (Michel et al, 2011). A teoria de segmentação considera o trabalho e a família completamente independentes, cumprindo estes domínios funções distintas e desenvolvendo-se sem a influência um do outro: a família satisfaz as necessidades primárias de afectividade e o trabalho destina-se a fins instrumentais (Michel & Hargis, 2008). A teoria da compensação defende uma relação inversa entre os papéis profissional e familiar, com incompatibilidade entre experiências e compensando-se o possível défice existente num dos domínios com o desenvolvimento de actividades no outro, resultando em desequilíbrio (Staines, 1980). A teoria de interdependência considera a existência de permeabilidade na fronteira entre o trabalho e a família, verificando-se uma relação de interdependência e de interferência, positiva ou negativa, entre os vários papéis da vida de um indivíduo, ao nível das suas atitudes, comportamentos, valores e competências (Santos & Cabral-Cardoso, 2002).

Grandey e Cropanzano (1999) sugerem uma outra teoria, a da conservação dos recursos de Hobfoll (1989), como forma de compreensão da relação trabalho-família, afirmando que o indivíduo obtém e mantém determinados recursos (ex. tempo, dinheiro ou condições pessoais), surgindo situações de stress devido à perda desses recursos. Mais, o indivíduo esforça-se para proteger os seus próprios interesses e alcançar a sua satisfação pela acumulação de recursos que resultem em atitudes e em estados emocionais positivos (Ferguson, Carlson, Zivnuska & Whitten, 2012). Allen (2001), ao estudar as características de um ambiente de trabalho de suporte à família, relaciona as teorias dos papéis de Kahn e colaboradores (1964, cit. Greenhaus & Beutell, 1985) e dos recursos de Hobfoll (1989), afirmando que os apoios sociais oferecidos pela organização aos seus colaboradores podem constituir-se como recursos a serem por eles utilizados no sentido de equilibrar as solicitações familiares e profissionais. Há ainda que considerar que a intensidade do conflito trabalho-família dependerá das solicitações do domínio profissional e familiar: um indivíduo pode estar satisfeito com os compromissos em matéria de tempo na sua vida familiar e

profissional mas sentir-se insatisfeito com o seu trabalho, demonstrando claras intenções de mudar de emprego ao não conseguir equilibrar o grande volume de trabalho com as suas obrigações familiares (Qu & Zhao, 2012). O colaborador ideal é ainda visto, nos nossos dias, como aquele que trabalha para além do horário normal de trabalho, dedicando pouco ou tempo nenhum ao seu núcleo familiar, valorizando as organizações este comportamento como dedicação e lealdade dos seus colaboradores (Rhoades & Eisenberger, 2002).

No estudo do conflito trabalho-família deve ser tido em conta o stress causado pelo trabalho e pela família nos seus modelos de compreensão (Grandey & Cropanzano, 1999). Apesar de inicialmente apenas se ter considerado a perspectiva unidimensional, estudos mais recentes demonstraram que o conflito trabalho-família é bidimensional: observa-se a interferência do trabalho na família e vice-versa (Fiksenbaum, 2014). Ao dedicar muitas horas diárias às tarefas profissionais, poderá existir interferência com a disponibilidade do indivíduo para participar em actividades familiares (Greenhaus & Beutell, 1985), não havendo conflito se essas actividades forem reduzidas e apenas sendo potenciado o seu aparecimento se o indivíduo necessitar de mais tempo livre para lidar com o aumento das pressões a nível familiar. O nível de responsabilidade dos indivíduos numa organização é diferente, competindo aos gestores garantir o sucesso, coordenação e implementação da estratégia organizacional enquanto colaboradores de níveis mais baixos respondem por tarefas mais rotineiras, monótonas e com menor grau de responsabilidade (DiRenzo, Greenhaus & Weer, 2011). Esta diferença pode originar discrepâncias nos níveis do conflito trabalho-família dentro da mesma organização. Por outro lado, nem todos encaram o trabalho e a família da mesma forma, sendo a maior interferência vivida pelo indivíduo provocada pelo papel que ele considerar mais relevante (Westring & Ryan, 2011).

As pressões vividas por um indivíduo podem ser distintas consoante a fase do percurso profissional e familiar em que ele se encontre. O início da vida profissional, na generalidade dos casos, não coincide com o início da construção da célula familiar, que tenderá a ocorrer algum tempo mais tarde. Na sociedade actual, a constituição de família tende a ser adiada devido à reduzida estabilidade no mundo laboral que impede a aquisição de uma casa, o casamento e o nascimento de filhos, ocorrendo apenas quando o indivíduo possuir a independência necessária e adequada à evolução no domínio familiar. Quanto maior a

percepção de que a organização apoia a componente familiar, menos provável será o desenvolvimento do conflito trabalho-família pelo indivíduo: um ambiente organizacional de suporte à família pode contribuir para o aumento da satisfação dos indivíduos com o trabalho, com a família e a vida em geral (Allen, 2001). Em contraposição, se o colaborador considerar que o trabalho pode interferir com a sua família, tenderá a encarar esse facto como um tratamento prejudicial por parte da sua organização e a considerar que o seu bem-estar não é valorizado (Liao, 2011). Os sistemas de apoio ao indivíduo podem contribuir para a mobilização dos seus recursos psicológicos, gerindo a tensão, partilhando tarefas, obtendo informação e desenvolvendo competências (Shinn et al, 1989). Este apoio é benéfico para a imagem externa da organização, podendo traduzir-se em vantagem competitiva face a outras organizações que não apresentem esse tipo de preocupação (Thompson & Prottas, 2005). Do ponto de vista interno, a identificação e comprometimento com organizações que valorizem o domínio não profissional, nomeadamente o familiar, será maior nos indivíduos que valorizem mais esta componente (Bourg & Segal, 1999).

Cada indivíduo percebe o apoio organizacional de forma diferente (Huffman, Culbertson & Castro, 2008; McNamara, Pitt-Catsouphe, Matz-Costa, Brown & Valcour, 2013) podendo a percepção quanto à existência de uma cultura trabalho-família, traduzida em suposições, crenças e valores partilhados quanto ao suporte e valorização da integração da família e do trabalho, influenciar as suas atitudes e decisões quanto à utilização de benefícios de apoio à família do domínio trabalho-família (Thompson et al, 1999). Este apoio não assenta apenas em estruturas formais (ex. políticas e práticas de conciliação trabalho-família) mas também no apoio informal dado, por exemplo, pela chefia à componente familiar dos seus colaboradores (Allen, 2001; Hammer et al, 2009; Greenhaus et al, 2012). No caso particular de uma organização militar, isto é também verdade dado que, ainda as práticas de apoio à família possam ser transversais a toda a organização, a sua forma de implementação depende do comandante, director ou chefe de cada unidade (Huffman et al, 2008), desempenhando os líderes da organização o papel chave de interpretação e operacionalização dessas ferramentas formais e informais. É então determinante a compreensão do suporte do líder às componentes profissional e familiar dos seus colaboradores no sentido de promover a implementação eficaz de práticas e políticas de conciliação trabalho-família nas organizações. Este suporte do líder, instrumento informal da

organização (Hammer, Kossek, Zimmerman & Daniels, 2007) pode contribuir para reduzir os efeitos negativos do stress profissional e familiar (Thomas & Ganster, 1995) através da demonstração de empatia quanto ao desejo dos subordinados de equilibrar as responsabilidades familiares e profissionais (Thomas & Ganster, 1995).

3. As Forças Armadas

“Uma Marinha focada no serviço à Nação, pronta, credível e eficiente, constituída por meios adequados e por pessoas competentes, preparadas e motivadas, capaz de valorizar permanentemente as suas capacidades e competências para assegurar a defesa dos Interesses de Portugal no Mar.” (Diretiva de Planeamento da Marinha, 2014, p. i)

“A actuação da Superintendência dos Serviços do Pessoal (SSP) e, globalmente, da área funcional do Pessoal, deverá desenvolver e manter a capacidade para garantir à Marinha, de forma célere e eficiente, os RH necessários, adequados e motivados que sustentem a excelência do cumprimento da Missão, através do envolvimento das pessoas e das suas famílias, com recurso a um Sistema de Gestão de Recursos Humanos da Marinha (SGRHM) que respeite as normas de qualidade e seja uniforme, abrangente e integrado na Missão, Visão, Valores e Princípios de natureza estratégica fixados para a Marinha de hoje e de amanhã.” (Política de Gestão de Recursos Humanos da Marinha, 2011, p. 1).

3.1. A realidade portuguesa

As Forças Armadas são responsáveis pela afirmação do poder nacional através do desempenho de missões que contribuem para a segurança ou o bem-estar dos portugueses, sem prejuízo das suas finalidades primárias como a defesa dos interesses e o regular funcionamento dos órgãos de soberania (Santos, 2012). Conforme expresso no artigo 4º da Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA, Lei nº. 1-A/2009, com primeira alteração pela Lei Orgânica nº. 6/2014), as Forças Armadas garantem a *“soberania, a independência nacional e a integridade territorial”*, a participação *“nas missões militares (...) necessárias para assegurar os compromissos internacionais do Estado no âmbito militar,*

incluindo missões humanitárias e de paz” e em “acções de cooperação técnico-militar”, a cooperação com outras forças ao nível do “combate a agressões ou ameaças transnacionais” e a colaboração em “missões de protecção civil” garantindo ainda a execução de “missões no exterior do território nacional (...) destinadas a garantir a salvaguarda da vida e dos interesses dos portugueses”.

Os três ramos das Forças Armadas alicerçam-se numa estrutura fortemente hierarquizada sustentada pela disciplina incutida aos militares das suas fileiras e pelos valores morais e comportamentos éticos exigidos aos homens e mulheres que escolhem a carreira militar como opção de vida. Esta hierarquia estabelece *“relações de autoridade e subordinação entre os militares”* sendo *“determinada pelos postos (...), antiguidades e precedências previstos na lei”* (Decreto-lei nº. 236/99, art.º 26º). A relação existente entre os elementos de uma mesma unidade militar é construída a partir do exercício diário de autoridade entre comando e subordinados, não sendo a função de comando delegável (Decreto-lei nº. 236/99, art.º 35º). É criada uma relação mútua de confiança, tanto no sentido ascendente como descendente da hierarquia (Santos, 2012), não passível de ser colocada em causa em situações de conflito, sendo os alicerces conferidos pela hierarquia responsáveis pela realização ordenada das tarefas e pela concretização dos objectivos. Dos militares das Forças Armadas espera-se o cumprimento de deveres, como o de tutela, de obediência, de dedicação ao serviço e de disponibilidade, previstos no Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR, Decreto-lei nº. 236/99).

Os militares devem possuir uma *“permanente disponibilidade para o serviço, ainda que com sacrifício dos interesses pessoais”* (Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar, Lei nº. 11/89, art. 2º), sendo este espírito de sacrifício que lhes permite encarar as missões para que são nomeados fazendo face a longos períodos de trabalho, muitas vezes com deslocalizações geográficas mais ou menos permanentes, e a um afastamento das suas famílias. A prossecução da missão e o cumprimento destes deveres reverte-se, muitas vezes, em pressões indirectas para as famílias dos militares (Segal, 1986). A permanente disponibilidade dos militares para o serviço de 24 de horas por dia, 365 dias por ano, aliada à instabilidade de horários, pode originar situações de conflito pela falta de disponibilidade para a família, ainda mais gravosa para as mulheres no momento de ter filhos.

As Forças Armadas portuguesas têm passado, ao longo dos tempos, por diferentes desafios que obrigaram a uma adaptação das suas estruturas, tendo a incorporação de mulheres, ocorrida durante a década de 1990, sido, provavelmente, o desafio mais importante do século XX. Aliada à profissionalização das Forças Armadas, a criação do serviço militar feminino veio desencadear profundas modificações ao nível da organização, funcionamento e práticas comportamentais em vigor (Santos, 2012). A entrada das mulheres nas estruturas militares foi ainda mais conturbada do que no mundo laboral civil devido aos hábitos e práticas bastante enraizadas e às dificuldades dos militares masculinos em aceitar o género ao qual sempre havia sido vedado o uso da farda militar. No mundo ocidental, a admissão das mulheres nas fileiras militares equacionou-se a partir dos anos 70 do século passado com a atribuição de direitos e possibilidades de evolução profissional equivalentes aos dos homens, ocorrendo a sua incorporação, de forma progressiva, nos Estados Unidos (1967), na Dinamarca (1971), em França (1973), na Alemanha e na Bélgica (1975), na Noruega (1977), na Holanda e na Grécia (1979) (Carrilho, 2007). Ainda que o primeiro registo português de uma mulher militar remonte a 1961, com a primeira enfermeira para-quedista e a criação do Corpo de Enfermeiras Para-quedistas, apenas em 1988 ocorreu a efectiva admissão de mulheres nas Forças Armadas portuguesas, com a incorporação de duas mulheres na Força Aérea para frequência do curso de pilotagem (Carrilho, 2007). O ano de 1991 marcou a entrada de mais 56 mulheres na Força Aérea e o ano de 1992, a abertura da Academia Militar e da Escola de Sargentos com a incorporação de 34 mulheres. A Marinha foi o ramo que maior relutância apresentou, ocorrendo apenas em Dezembro de 1992 a incorporação das primeiras 80 mulheres neste ramo, destinadas à categoria de praça. O ano seguinte correspondeu à entrada das primeiras mulheres licenciadas na Marinha destinadas à classe de Técnicos Superiores Navais e apenas em 1994 a Escola Naval admitiu os primeiros cadetes femininos.

A entrada de mulheres nas Forças Armadas veio despertar a consciência das chefias e dos responsáveis pelas decisões estratégicas dos três ramos para temáticas até então desvalorizadas, como a maternidade e a paternidade. A existência de militares do género feminino originou a adaptação dos regulamentos para permitir o desenvolvimento das suas carreiras, sem prejudicar as necessidades individuais e a procura da realização pessoal. A principal alteração traduziu-se na criação de medidas sociais de protecção à maternidade,

que passaram também a abranger os militares masculinos, algo até então impensável pois nunca aos homens havia sido possível reivindicar os seus direitos como pais o que se refletia, em muitos casos, na impossibilidade de assistirem ao nascimento dos seus próprios filhos por estarem deslocados em missão. As missões para que são destacados os militares podem originar situações de conflito, intrapessoais ou conjugais, ao condicionarem o crescimento do núcleo familiar. Na sociedade portuguesa, homens e mulheres não desempenham os mesmos papéis no núcleo familiar, resultando os diferentes graus de exigência dos superiores hierárquicos a homens e mulheres, ainda que inconscientemente, da figura de mãe e de companheira atribuída à mulher na nossa sociedade. Por outro lado, a possibilidade de ausências prolongadas das mulheres, por maternidade ou antes e após o nascimento, pode condicionar o desenvolvimento da sua carreira ou das suas opções de formação. Presentemente, ainda é esperado que a mulher opte pela sua vida familiar em detrimento da vida profissional, considerando-se que uma profissão que envolva deslocalização geográfica e separação da família resultantes da participação em missões ou exercícios não se coaduna com os papéis de mãe e esposa (Carrilho, 2007). O Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR, Decreto-lei nº. 236/99, de 25 de Junho), que rege o funcionamento da condição militar e em que são clarificados direitos e deveres dos militares, refere, no seu artigo 18º, que “ *o militar goza de todos os direitos, liberdades e garantias reconhecidos aos demais cidadãos*”. No entanto, nem sempre é bem visto, pelos pares e pelos superiores hierárquicos, a adopção das liberdades e garantias consagradas aos homens e mulheres militares no que à protecção na maternidade e paternidade diz respeito, originando diferentes formas de encarar estas medidas pelos militares face ao que percebem quanto à aprovação pelos restantes elementos e pela chefia do uso deste tipo de mecanismos.

3.2. A Marinha

A Marinha materializa a componente naval das Forças Armadas, sendo a sua “*missão principal participar, de forma integrada, na defesa militar da República, (...) sendo fundamentalmente vocacionada para a geração, preparação e sustentação de forças da componente operacional do sistema de forças*” (Decreto-lei nº. 233/2009, de 15 de

Setembro, art. 2º). Esta missão traduz-se nas funções fundamentais de defesa militar e apoio à política externa, segurança e autoridade do Estado e desenvolvimento económico, científico e cultural (*Marinha ao serviço de Portugal*, s.d.). Conforme descrito no artigo 2º da LOBOFA quanto às missões gerais dos três ramos das Forças Armadas, materializa-se ainda para a Marinha um conjunto de missões particulares como o exercício da “*autoridade marítima*”, a garantia do “*cumprimento da lei (...) [e do] serviço de busca e salvamento marítimo nos espaços marítimos sob responsabilidade nacional*” e a realização de “*operações e actividades no domínio das ciências e técnicas do mar*” (Decreto-lei nº. 233/2009). A Marinha deve ser capaz de desenvolver um grande leque de tarefas permitindo ao País obter do mar tudo aquilo de que necessita materializando uma nação desde sempre pautada por uma grande ligação ao mar e por uma “*expressão política da nossa maritimidade (...) intrinsecamente ligada à geografia e às relações internacionais do País*” (Ribeiro, Silva, Palma & Monteiro, 2010, p. 9). Possui responsabilidade ao nível do controlo da Zona Económica Exclusiva⁴, através da defesa dos recursos biológicos marinhos e minerais da plataforma continental, do acesso a recursos estratégicos, da projecção do poder nacional e da participação em operações de busca e salvamento marítimo (Santos, 2012) para além da protecção e evacuação de cidadãos nacionais, diplomacia naval e promoção de relações internacionais (*Marinha ao serviço de Portugal*, s.d.). O paradigma de funcionamento da Marinha é o do “duplo uso” concretizado pela utilização militar e não militar das suas capacidades, promovendo a racionalização dos recursos nacionais no sentido da integração e da complementaridade entre capacidades (*Marinha ao serviço de Portugal*, s. d.).

Do ponto de vista dos seus quantitativos (Anuário Estatístico da Marinha, 2013), a Marinha possuía, em 31 de Dezembro de 2013, 17.633 militares, contabilizando militares do Quadro Permanente na situação de Activo (QP-ACT), Reserva (QP-RES) e Reforma (QP-REF) e militares em Regime de Contrato (RC). Referido a esta data existiam 7.140 militares QP-ACT (dos quais 565 mulheres), 1.416 militares QP-RES e 1.518 militares RC (dos quais 274 mulheres). Os militares QP-ACT, quanto ao posto, dividiam-se em 1.339 oficiais, 2.540

⁴ A Zona Económica Exclusiva (ZEE) corresponde ao espaço marítimo adjacente ao mar territorial, podendo estender-se até às 200 milhas náuticas. De acordo com a Lei nº. 34/2006, a largura da ZEE nacional é definida entre o limite exterior do mar territorial e as 200 milhas náuticas, sendo constituída pelo continente, Madeira e Açores. No seu total, a ZEE ascende a cerca de 1660456 km² (Pacheco, 2013).

sargentos e 3.261 praças. Quanto às missões realizadas, referidas a 31 de Dezembro de 2013, destacam-se (Anuário Estatístico da Marinha, 2013):

- A actividade operacional, traduzida em elevadas taxas de utilização das unidades navais de superfície (sete navios com um número de dias de missão superior a 100 dias), dos submarinos (com taxas de imersão superiores a 80% traduzidas em mais de 1900 horas de imersão) e dos helicópteros (697 horas de vôo), correspondeu a 3237 dias de missão e 16249 horas de navegação, no caso das unidades navais.
- As missões de relações internacionais (ex. actividades de cooperação técnico-militar (CTM) nos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa e em Timor-Leste) (55 militares), as actividades de cooperação securitária bilateral (10 militares) e multilateral (10 militares).
- Operações de paz da NATO (92 militares distribuídos por três missões).

Os militares da Marinha podem ser colocados em unidades em terra ou em unidades navais, decorrendo as comissões de serviço em unidades navais por períodos, no mínimo, de dois anos, sendo o navio o principal local de trabalho, esteja em missão fora da Base Naval de Lisboa ou atracado. Quando a navegar, as missões, salvo raras excepções (ex. viagem de Volta ao Mundo em 2010 do NRP “Sagres” com duração de quase um ano), possuem duração variável, podendo atingir os seis meses no caso de fragatas empenhadas em missões da NATO, com um nível de prontidão permanente a bordo e a ausência forçada por longos períodos decorrentes da natureza das funções e missões a navegar. Quando atracado, a guarnição do navio dedica-se ao aprontamento e a acções de manutenção, até ao momento da próxima missão no mar. Quando o militar é colocado numa unidade em terra, o seu ritmo de trabalho continua a ser elevado, dada a responsabilidade em garantir o apoio à Esquadra, mas existe a possibilidade de sair do seu local de trabalho no final do dia, estar em casa com a sua família, ter tempo livre e poder dedicar-se aos seus passatempos preferidos (Bridger, Brasher, Dew & Kilminster, 2011). Esta colocação dos militares é cíclica alternando, em geral, entre unidades em terra e em unidades navais, garantindo a rotatividade das guarnições das unidades navais. Este é o ponto diferenciador face a outras profissões dado que o local e as condições de trabalho e, até mesmo, o tipo de trabalho

desenvolvido pode mudar de forma regular no decurso da carreira do militar (Bridger et al, 2011).

A preocupação dos responsáveis da Marinha com a família dos seus militares está patente em documentos estruturantes, como a Política Sectorial de Recursos Humanos (2011, p. 1) que refere a vontade de existência de um *“envolvimento das pessoas e das suas famílias”*. Num dos objectivos da Directiva Sectorial de Recursos Humanos (2011, p. 13) referente à melhoria da satisfação, do bem-estar e da motivação do pessoal, surge claramente a preocupação com a família, traduzida numa das linhas de acção estratégicas, materializada na preocupação com a melhoria da *“satisfação e o apoio à “família naval”*”.

3.3. O conflito trabalho-família, as práticas de suporte à família e a realidade da Marinha

A compreensão do conflito trabalho-família é cada vez mais relevante fruto da influência negativa que pode ter no desempenho do indivíduo e nos resultados organizacionais, sendo cada vez mais valorizada pelas organizações a disponibilização de programas que permitam aos seus colaboradores equilibrar as realidades profissional e familiar bem como atenuar os efeitos nefastos que este conflito pode ter sobre as atitudes no local de trabalho e os resultados individuais (Fiksenbaum, 2014). O trabalho e a família correspondem aos papéis dominantes na vida de qualquer indivíduo adulto na sociedade contemporânea (Montgomery, Peeters, Schaufeli & den Ouden, 2003). O sucesso da integração destas duas esferas é uma tarefa difícil, sendo fulcral o apoio das organizações aos seus colaboradores através do investimento de tempo, esforços e recursos financeiros ou da criação de políticas de recursos humanos de apoio à família (Valcour, Ollier-Malaterre, Matz-Costa, Pitt-Catsoupes & Brown, 2011). Tradicionalmente, práticas como as licenças de maternidade e parental ou infraestruturas para cuidados de crianças no local de trabalho foram implementadas para encorajar a entrada das mulheres com responsabilidades familiares na força laboral (Stier, Lewin-Epstein & Braun, 2012), garantindo a inexistência de interferência da família no trabalho (Rothbard, 2001). Do ponto de vista prático, estas práticas de conciliação trabalho-família podem traduzir-se em formas de trabalho flexível (ex. trabalho em tempo parcial) ou em apoio no cuidado a dependentes, como idosos ou menores de

idade (ex. estruturas de apoio à infância no local de trabalho) (Allen, 2001). A Constituição Portuguesa reflecte, no seu artigo 68º (pp. 38-39), a preocupação com o apoio a menores de idade: *“os pais e as mães têm direito à protecção da sociedade e do Estado na realização da sua insubstituível acção em relação aos filhos, nomeadamente quanto à sua educação, com garantia de realização profissional e de participação na vida cívica do país”* complementando com o direito das mulheres *“a especial protecção durante a gravidez e após o parto, (...) [e] direito a dispensa do trabalho por período adequado, sem perda da retribuição ou de quaisquer regalias”* garantindo a salvaguarda dos *“interesses da criança e as necessidades do agregado familiar”*.

As práticas de apoio à maternidade e paternidade integram-se numa estrutura maior, a do apoio social, traduzida pela percepção quanto à possibilidade de acesso a relações de ajuda, variável em qualidade ou intensidade (Viswesvaran, Sanchez & Fisher, 1999). Este não é um conceito novo, surgindo como uma ferramenta promotora da experiência mais positiva das solicitações do papel para o qual é dado o apoio (Kossek, Pichler, Bodner & Hammer, 2011) e tendo origem tanto no trabalho como na família (Nicklin & McNall, 2013). O apoio pode ser dado pelo cônjuge ou pela família como um todo, por outros colaboradores, pela chefia directa ou pela própria organização, (Michel et al, 2011) que, através da valorização de estratégias de conciliação entre o trabalho e a família (ex. horários de trabalho flexível, licenças sabáticas) (Batt & Valcour, 2003; Fiksenbaum, 2014), consegue alcançar uma maior produtividade, menor absentismo e menor taxa de *turnover* (Aldous, 1990; den Dulk, Peters & Poutsma, 2012) graças à melhor gestão da interface trabalho-família (Thompson et al, 1999). A utilização de apoios deste tipo será feita por colaboradores com situações familiares mais exigentes, esperando-se um maior bem-estar face a colaboradores que não os utilizem (Mauno, Kinnunen & Feldt, 2012). A existência de benefícios organizacionais ao nível da relação trabalho-família associados a um ambiente organizacional que contribua para a utilização desse tipo de práticas pode permitir à organização atrair e reter mais colaboradores (Casper & Buffardi, 2004). Apesar das mais-valias que podem derivar da utilização destas práticas, nem todos os colaboradores podem considerá-las úteis ou disponíveis, perdendo-se a capacidade de criação de um ambiente organizacional de suporte à família (Thompson et al, 1999). Por exemplo, se o indivíduo perceber que o seu ambiente organizacional não apoia a família, ele pode ser desencorajado de responder a um

comportamento de apoio apresentado pela sua chefia directa por identificar um desalinhamento entre os valores transmitidos pela sua chefia e os da organização (Haar & Roche, 2010; Greenhaus et al, 2012). Concretizando: um indivíduo mostra relutância em aceitar a oferta da sua chefia de um dia de trabalho a partir de casa por semana ou poder sair mais cedo para assistir a um encontro com o professor do seu filho se acreditar que a organização estigmatiza quem aceita este tipo de apoio por indiciar falta de comprometimento com sua carreira. Se os colaboradores percepcionarem que o seu clima organizacional é adverso à componente familiar, a tentativa de implementação de práticas de apoio à família estará condenada ao insucesso (Ribeiro & Pimenta, 2014). Existem mesmo organizações que encaram os seus colaboradores como mais dedicados ou leais se não aceitarem estas práticas (Cohen & Single, 2001). Em oposição a uma chefia que apoie a família e incentive a utilização das estruturas formais da organização de suporte à família, podem existir outras que não o façam (Kossek et al, 1999), mesmo que existam evidências do efeito de diminuição da interferência do trabalho sobre o domínio familiar (Kossek et al, 2011) e dos resultados positivos tanto para a organização como para os colaboradores (Frye & Breugh, 2004). Organizações com uma cultura organizacional de suporte à família, conforme descrita por Allen (2001), não classificam os seus colaboradores segundo o seu comprometimento ou dedicação à organização com base no número de horas que permanecem no local de trabalho ou na constituição do trabalho como prioridade nas suas vidas (Fiksenbaum, 2014). O respeito pela componente familiar dos colaboradores revela-se fundamental para a construção da imagem da organização, o que pode ser conseguido através da mensagem por ela transmitida e traduzida na implementação de políticas e práticas que demonstrem que as actividades não-profissionais dos indivíduos são importantes e valorizadas (Fiksenbaum, 2014). Isto é particularmente importante numa situação de missão militar no estrangeiro, realidade fundamental das organizações militares actuais, e que origina o afastamento do núcleo familiar (Andres, Moelker & Soeters, 2012).

Na utilização de benefícios de apoio social pesam diversos factores, como o estado civil ou a maternidade/paternidade. Indivíduos casados ou com filhos têm maiores responsabilidades familiares, esperando-se deles uma maior apetência para usufruir destes benefícios comparativamente a colaboradores solteiros (Michel et al, 2011). Conforme referido anteriormente, existe o estigma associado à utilização deste tipo de apoios,

originando hesitação na sua utilização (Greenhaus et al, 2012; Fiksenbaum, 2014). Por outro lado, existe a possibilidade do conflito trabalho-família ser acentuado pela utilização deste tipo de práticas o que acontece, por exemplo, nas licenças de paternidade que permitem ao pai um maior envolvimento no cuidado do seu filho mas que podem desencadear situações de conflito entre os papéis profissional e familiar (Winslow, 2005). Porém, os resultados de diferentes estudos sobre a relação entre a aplicação de práticas de suporte à família e o conflito trabalho-família não são congruentes. Por exemplo, Crompton e Lyonette (2006) referem que a implementação destas práticas pode contribuir para a diminuição do conflito trabalho-família enquanto investigadores como Lippe, Jager e Koops (2006), Edlund (2007) ou Westring e Ryan (2011) referem não haver um efeito significativo sobre a sua redução. Esta incongruência pode explicar-se pelo facto da maioria dos estudos existentes não testar directamente quais as políticas com um efeito de balanço sobre os indivíduos, optando pela comparação do nível e dos factores determinantes para o conflito trabalho-família (Stier et al, 2012).

Em Portugal e no Código do Trabalho vigente (Lei nº. 7/2009, de 12 de Fevereiro, com a última alteração introduzida pela Lei nº. 55/2014, de 25 de Agosto) estão previstos os direitos ao nível da maternidade/paternidade (regulado por diploma próprio, Decreto-lei nº. 91/2009, de 9 de Abril, com as alterações introduzidas pelo Decreto-lei nº. 70/2010, de 16 de Junho) ou a possibilidade de teletrabalho. No que concerne à maternidade e paternidade, refere-se que *“a maternidade e a paternidade constituem valores sociais eminentes”* (Lei nº. 7/2009, de 12 de Fevereiro). Prevê-se, neste âmbito, um conjunto de licenças, como a licença em situação de risco clínico durante a gravidez (art. 37º), a licença parental inicial (art. 40º), os períodos de licença parental exclusiva de mãe (art. 41º) e a exclusiva de pai (art. 43º), a licença parental inicial a gozar por um progenitor em caso de impossibilidade do outro (art. 42º) ou a licença por adopção (art. 44º) para além das dispensas para avaliação para a adopção (art. 45º), consulta pré-natal (art. 46º) e amamentação ou aleitação (art. 47º). No caso específico das Forças Armadas, consagram-se no EMFAR direitos na área do apoio à família, destacando-se a garantia, para o militar (art. 25º) e para os membros do seu agregado familiar (no caso de pertencer aos Quadros Permanentes) do *“direito à assistência médica, medicamentosa e hospitalar e apoio social”* (art. 123º) e da aplicação *“em matéria de maternidade e paternidade [das] disposições constantes na lei geral”*. O artigo 93º deste

mesmo diploma prevê um conjunto de licenças, algumas delas destinadas a garantir o suporte da componente familiar do militar, como a licença por maternidade ou paternidade. Os militares destacados para uma unidade fora da sua habitual área de residência têm *“direito para si e para o seu agregado familiar a alojamento fornecido pelo Estado ou, na sua ausência, a um suplemento de residência”* (Decreto-lei nº. 236/99, art. 109º), estando presente, em qualquer fase de colocação, a tentativa de *“conciliação, sempre que possível, dos interesses pessoais com os do serviço, em especial no caso de militares cônjuges”* (Decreto-lei nº. 236/99, art. 133º).

Tal como no mundo civil, a dinâmica dos Recursos Humanos das Forças Armadas tem sido modificada por factores potenciadores do aparecimento do conflito trabalho-família. Alterações como o aumento do pessoal alistado que é casado, famílias monoparentais, mães militares no activo e casais em que ambos são militares têm tornado a estrutura da designada “família militar” mais complexa e aumentado o potencial conflito que se pode gerar entre a estrutura militar e a família (Segal, 1986), aumentando a relevância do estudo do conflito trabalho-família neste contexto. Sachau, Gertz, Matsch, Palmer & Englert (2012) identificaram, na revisão bibliográfica realizada no âmbito do estudo sobre o conflito trabalho-família e o suporte organizacional numa agência militar americana, que este conflito tem vindo a receber cada vez mais atenção dos líderes militares dos Estados Unidos, Reino Unido e Canadá, verificando-se que os militares que vivenciam este conflito tendem a optar voluntariamente por abandonar a estrutura militar, conforme observado nos pilotos da Canadian Air Force, nos membros da Canadian Naval Reserve, no U.S. Marine Corps e no Exército e Marinha americanos.

Dadas as especificidades das missões da Marinha, as práticas de apoio à maternidade e paternidade estão adaptadas à situação de ambos os pais serem militares. Para minimizar a possibilidade de conflito entre as realidades profissional e familiar, desenvolveram-se diferentes mecanismos que contemplam as situações de embarque e de serviço por períodos de 24 horas em unidades militares (o designado “serviço de escala”). No caso de ambos os elementos do casal de militares ser movimentado para uma unidade operacional, um deles pode solicitar condicionamento temporário na escala de embarque no caso de terem filhos ou, no caso de serviço de escala, solicitar que o seu serviço decorra num dia

diferente do outro elemento do casal. Está também contemplada a dispensa da escala de embarque ou de serviço de escala caso o militar tenha de cuidar do filho na eventualidade do outro progenitor já ter falecido e não possuir terceiros que possam cuidar da criança. A maioria das práticas de apoio à família implementadas na Marinha transpõem os normativos legais em vigor nas estruturas da Administração Pública, por despacho do Chefe do Estado-Maior da Armada, garantindo sempre que os mesmos não se opõem ao EMFAR ou à condição militar. Destes despachos destacam-se o Despacho nº. 13/13, de 20 de Março, sobre as medidas de protecção na parentalidade dos militares da Marinha, que adapta a Lei nº. 4/2009, de 29 de Janeiro (protecção social dos trabalhadores que exercem funções públicas) e Lei nº. 12/2009, de 12 de Fevereiro (Código do Trabalho), e o Despacho nº. 52/12, de 21 de Novembro, sobre as normas para processamento do suplemento de residência, que adapta o Decreto-lei nº. 172/94, de 25 de Junho, com as alterações introduzidas pelo Decreto-lei nº. 60/95, de 7 de Abril.

Em caso de necessidade de estruturas de apoio social ou de esclarecimentos sobre estas temáticas, os militares da Marinha possuem ainda, na sua estrutura orgânica, entidades a quem podem recorrer. A Direcção do Apoio Social, na directa dependência do Superintendente dos Serviços do Pessoal, é responsável pela promoção das condições de bem-estar e de apoio social dos militares e militarizados da Marinha, bem como dos respectivos agregados familiares. Esta Direcção disponibiliza um variado leque de serviços de que se destacam a Repartição de Apoio Social, responsável pelo apoio aos familiares de militares em missão no exterior (situação de embarque, missões de paz, humanitárias ou de cooperação técnico militar), apoio jurídico, assistência social e apoio aos familiares dos militares falecidos. Na dependência da Direcção do Serviço de Pessoal e integrado na Repartição de Gestão de Pessoal foi recentemente criado o Gabinete de Perspectiva de Género (Despacho do Chefe do Estado-Maior da Armada nº. 21/13, de 15 de Abril), destinado a ser *“um “espaço” na organização onde os militares, militarizados e civis, de género feminino e masculino, possam colocar as suas questões, sugerir possíveis alterações e receber orientação no âmbito da sua vida profissional a par com a sua vida pessoal, funcionando como uma “ferramenta” da gestão para conhecer e potenciar os seus recursos humanos, independentemente do seu género, em prol da missão da Marinha”* (Ordem da Direcção do Serviço de Pessoal nº. 236, de 16 de Dezembro de 2013, p. 12).

4. Um Estudo com Militares da Marinha

4.1. Objectivos do estudo e formulação das hipóteses

A presente investigação foi desenvolvida com militares da Marinha, sendo esta uma amostra adequada ao estudo da relação trabalho-família fruto das solicitações inerentes à carreira militar (Bourg & Segal, 1999). A tentativa de identificação de relações entre as variáveis de estudo justificou a adopção de uma metodologia quantitativa com aplicação de um questionário para recolha de dados, seguida de análise estatística. Escolhido o tipo de metodologia, formulou-se a questão de partida: *“Qual a influência do suporte do líder sobre a relação existente entre o ambiente de trabalho de suporte à família e o conflito trabalho-família?”*, desdobrada nos objectivos de avaliação da percepção dos militares quanto à existência ou não do conflito trabalho-família e da percepção quanto ao suporte que o líder e o ambiente de trabalho de suporte à família conferem à dimensão familiar dos indivíduos.

O líder, no domínio organizacional, funciona como elemento fulcral para o bem-estar dos seus subordinados, sendo o responsável pelo desenvolvimento das suas capacidades e pela assimilação dos valores da organização (Avolio & Bass, 1995). É nele que os demais colaboradores depositam a sua confiança e de quem esperam receber as linhas orientadoras para o desempenho das suas tarefas com vista à concretização do objectivo para o qual a organização existe. As atitudes e os comportamentos do líder, assentes na empatia, no interesse e sensibilidade pelas preocupações dos seus subordinados (Cunha et al, 2007) e que são transmitidos aos elementos do grupo a que ele pertence, contribuem para a forma como cada indivíduo tenderá a encarar os desafios e as situações de stress com que for confrontado. As acções do líder moldam a forma como o colaborador percepção as práticas implementadas na organização ao nível do suporte familiar, influenciando as suas atitudes face ao trabalho e, em última análise, o seu desempenho (Mills, Matthews, Henning & Woo, 2014), actuando como importante agente organizacional na forma como trata os seus subordinados (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski & Rhoades, 2002). Uma chefia que apoia a família dos seus colaboradores é empático quanto à necessidade dos membros do grupo balancearem as suas responsabilidades familiares e profissionais, podendo traduzir-se o suporte em horários de trabalho flexíveis, tolerância com dar resposta a telefonemas pessoais após o horário de saída dos filhos da escola, proporcionar tempo

para o acompanhamento de familiares idosos ou permitir que sejam trazidos filhos pequenos para o local de trabalho (Thomas & Ganster, 1995). A existência de uma supervisão de apoio à família e a sua influência negativa sobre o conflito trabalho-família são referidas na literatura (p. ex. Thomas & Ganster, 1995; Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2006), devendo-se esta influência negativa, possivelmente, ao facto de contribuir para a diminuição das solicitações a nível de tempo do indivíduo e/ou aumentar a flexibilidade associada ao trabalho (DiRenzo et al, 2011). O apoio da chefia percebido pelos colaboradores permite construir uma imagem de um ambiente organizacional de suporte à família, para o qual contribuem também as práticas de apoio à família que estejam implementadas na organização (Thomas & Ganster, 1995). Sustentada por estas afirmações, formulou-se a seguinte hipótese:

Hipótese 1: *O suporte do líder influencia negativamente o conflito trabalho-família.*

O indivíduo, enquanto membro organizacional, tende a construir uma percepção quanto à forma como por ela é tratado, podendo esta percepção condicionar a interpretação feita sobre os motivos que justificam aquele tratamento e observando-se o aumento da expectativa no indivíduo de que a organização tenderá a recompensá-lo de forma mais significativa pelo seu maior empenho em atingir os objectivos da organização, a designada expectativa esforço-resultado (Hutchinson & Sowa, 1986). Conforme referido anteriormente, um ambiente de trabalho de suporte à família implica a existência, em simultâneo, de políticas de apoio à família e chefias que apoiem a componente familiar dos colaboradores da organização, materializando o empenho organizacional em apoiar os seus membros no sentido de possibilitar o equilíbrio entre o trabalho e a família (Thomas & Ganster, 1995). A percepção da existência de um ambiente deste tipo pode reduzir a tensão vivenciada pelo indivíduo ao dedicar tempo à sua família em detrimento da dedicação ao desenvolvimento da sua carreira (Thompson et al, 1999; Allen, 2001; Lapierre et al, 2008). Esta percepção, ao olhar a organização como um todo, pode relacionar-se negativamente com diferentes variáveis organizacionais, de que o conflito trabalho-família é um exemplo, e sobre a qual existem evidências de ter um efeito negativo (Thompson et al, 1999). O ambiente organizacional pode contribuir para uma maior facilidade na transição entre os

domínios profissional e familiar bem como para o funcionamento interno do indivíduo nesses domínios (Ashforth, Kreiner & Fugate, 2000). A segunda hipótese de investigação é assim formulada, propondo-se uma relação entre o ambiente de trabalho de suporte à família e o conflito trabalho-família:

Hipótese 2: *O suporte dado pelo ambiente de trabalho de suporte à família (FSWE) influencia negativamente o conflito trabalho-família.*

A influência do conflito trabalho-família tem sido reportada em diferentes estudos, identificando-se a sua relação com a intenção de abandonar a organização (Andres et al, 2012), fase da carreira do indivíduo (Demerouti, Peeters & van der Heijden, 2012), entidade organizacional (Beham, 2011), personalidade (Blanch & Aluja, 2009), comprometimento organizacional (Thomas, Bliese & Jex, 2005), ansiedade, depressão ou tensão nervosa (Fiksenbaum, 2014) sem referência à forma de articulação com o suporte do líder ou com o ambiente de trabalho de suporte à família.

As relações entre variáveis de estudo, na maioria dos casos, são mais complexas que relações bivariadas simples entre uma variável preditora e uma variável de critério, podendo existir uma terceira variável relacionada com as duas primeiras (Fairchild & MacKinnon, 2009), pelo que é importante identificar e interpretar este tipo de interações (Whisman & McClelland, 2005). Um exemplo de uma relação deste tipo é o efeito de moderação em que a variável moderadora, qualitativa ou quantitativa, *“afecta a direcção e/ou força da relação entre uma variável independente ou preditora e uma variável dependente ou de critério”* (Baron & Kenny, 1986, p. 1174). Ainda que a descrição deste tipo de efeito não seja recente (p. ex. James & Brett, 1984; Baron & Kenny, 1986), o seu estudo estatístico tem evoluído no sentido do desenvolvimento de metodologias de estudo que permitam a formulação de hipóteses de investigação mais complexas e variadas (Fairchild & MacKinnon, 2009). De forma a dar contributos complementares para a compreensão do conflito trabalho-família e a sua relação com o suporte do líder e do ambiente de trabalho de suporte à família, considerou-se a possibilidade de existência de um efeito de moderação entre as variáveis da presente investigação, o que conduziu à formulação da terceira hipótese de investigação, esquematizada pelo modelo de investigação apresentado na figura 4.1.:

Hipótese 3: *O suporte do líder modera a relação entre FSWE e o conflito trabalho-família.*

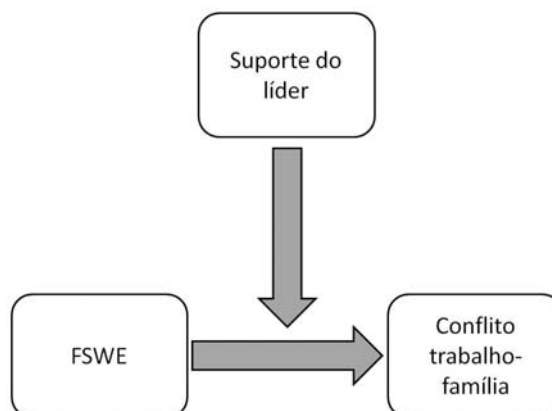


Figura 4.1. – Proposta de modelo de investigação. Legenda: FSWE – ambiente de trabalho de suporte à família.

4.2. Método

4.2.1. Caracterização da amostra

A amostra é composta por militares da Marinha da categoria de Oficial, de ambos os géneros, com diferentes postos na hierarquia militar e tendo como grau académico mínimo a licenciatura. Nesta categoria, existem Oficiais pertencentes aos Quadros Permanentes e em Regime de Contrato, focando-se este estudo nos Oficiais QP-ACT. Destes, o questionário foi aplicado aos Oficiais Subalternos (SALT) e Superiores (OFSUP) pertencentes aos cursos tradicionais da Escola Naval das classes de Marinha (M), Administração Naval (AN), Engenheiros Navais (EN) e Fuzileiros (FZ). Esta escolha metodológica assentou no facto de serem estas as classes de Oficiais que essencialmente integram as guarnições das unidades navais e de serem empenhados em missões de serviço em diferentes localizações geográficas de Portugal, bem como em missões no estrangeiro (ex. missões humanitárias, compromissos a nível de organizações internacionais como a NATO ou missões de cooperação técnico-militar em países como Angola, Cabo Verde, São Tomé e Príncipe, Moçambique ou Timor), contribuindo para um maior afastamento das suas famílias quando comparados com os Oficiais dos Quadros Permanentes não oriundos de Escola Naval.

Tabela 4.1. – Quantitativos dos militares considerados no estudo (referidos a 23 de Abril de 2014).

Classe	Oficiais Superiores	Oficiais Subalternos	Total por classe
Marinha	307	203	510
Administração Naval	70	48	118
Engenheiros Navais	83	100	183
Fuzileiros	24	25	49
Total da amostra			860

Dos 860 militares constituintes da amostra, 260 responderam ao questionário (taxa de resposta = 30,2%), apresentando-se a sua caracterização por posto, classe, idade e género na tabela seguinte.

Tabela 4.2. – Caracterização dos respondentes por posto, classe, género e idade.

Característica		Frequência	Percentagem (%)
Posto	ASPOF	2	0,8
	GMAR	6	2,3
	2TEN	36	13,8
	1TEN	68	26,2
	CTEN	65	25,0
	CFR	61	23,5
	CMG	22	8,5
	Total por posto	260	100
Classe	Marinha	155	59,6
	Administração Naval	45	17,3
	Engenheiros Navais	53	20,4
	Fuzileiros	7	2,7
	Total por classe	260	100
Género	Masculino	237	91,2
	Feminino	23	8,8
	Total por género	260	100
Idade	< 30	48	18,5
	30-40	90	34,7
	41-50	112	43,2
	> 51	9	3,5
	Total por idade	259*	100

Legenda: ASPOF – Aspirante a Oficial, GMAR – Guarda-Marinha, 2TEN – 2º Tenente, 1TEN – 1º Tenente, CTEN – Capitão-tenente, CFR – Capitão-de-fragata, CMG – Capitão-de-mar-e-guerra

* O total de respostas por classe de idade difere dos restantes por ter havido um questionário sem indicação da idade.

4.2.2. Medição das variáveis de estudo e aplicação do questionário

O questionário aplicado no presente estudo (ver apêndice A) foi construído tendo por base três escalas identificadas na literatura para medição das três variáveis de estudo. O conflito trabalho-família, nas duas direcções de possibilidade de existência de conflito (trabalho-família e família-trabalho), foi medido com a escala de 18 itens de Carlson e colaboradores (2000) (questões 1 a 18). A existência de um ambiente de trabalho de suporte à família (FSWE, do inglês *family supportive work environment*) foi medida com a escala de 14 itens desenvolvida por Allen (2001) (questões 19 a 32). Por último, o suporte dado pelo líder foi medido pela escala de 9 itens de Thomas e Ganster (1995) (questões 33 a 41). Dado que não existia uma tradução para português de nenhuma destas escalas, procedeu-se à sua tradução e adaptação para português.

O questionário resultante era composto por 41 questões com amplitude de resposta variável entre 1 (“discordo totalmente”) e 6 (“concordo totalmente”). Para caracterização da amostra incluíram-se questões para identificação do posto, classe, género e classe de idade do respondente. No caso concreto da idade consideraram-se as classes <30 anos, 31-40 anos, 41-50 anos e >51anos. A aplicação do questionário decorreu em Junho de 2014, utilizando a Intranet da organização, e programado de forma a surgir no acesso à página da Intranet apenas aos militares considerados no estudo. As respostas foram compiladas numa folha de cálculo e alvo de preparação preliminar, por transformação da informação qualitativa (posto, classe, género e classe de idade) em dados quantitativos, seguindo-se o tratamento com a aplicação informática de análise estatística SPSS. Nos casos de ausência de resposta, inseriu-se um valor artificial (designado por *missing data*) codificando-se todos estes casos como “999”, evitando ambiguidades e erros no tratamento estatístico (Hill & Hill, 2008). Desta codificação, obtiveram-se 232 questionários com a totalidade das questões respondidas passíveis de serem utilizados nas análises estatísticas subsequentes. Na codificação da classe do militar, foi necessário agrupar as respostas das diferentes classes de Engenheiros Navais (ramos de Mecânica, Armas e Electrónica, Construtor Naval e Material Naval) num único grupo designado por “Engenheiros Navais” para minimização da possibilidade de inexistência de número suficiente de respostas para tratamento estatístico em alguma das classes referidas.

4.2.3. Tratamento estatístico de dados

As respostas ao questionário foram tratadas estatisticamente com as aplicações informáticas SPSS e AMOS. Após a preparação preliminar dos dados e antes de proceder a qualquer análise estatística, aplicou-se o teste de Kolmogorov-Smirnov para testar a normalidade dos dados (optou-se por este teste por terem sido obtidas mais de 30 respostas (Maroco, 2007), verificando-se que os dados não apresentam uma distribuição normal. Toda a metodologia de tratamento estatístico de dados descrita de seguida (validação estrutural, análise de correlação e análise factorial) foi aplicada a cada uma das escalas de medida individualmente e ao questionário de 41 itens como um todo para teste das três hipóteses formuladas para a presente investigação.

Validação estrutural

A validação estrutural das escalas de medida aplicadas foi realizada através da avaliação do ajuste global do modelo e da fiabilidade dos resultados obtidos. A qualidade do ajuste das escalas foi determinada através do cálculo dos índices de ajustamento do modelo (ajuste absoluto, incremental e de parcimónia) para avaliar o grau de correspondência entre os resultados observados e o previsto pelo modelo proposto (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998). A medida de ajuste absoluto do modelo traduz o ajuste global do modelo, a de ajuste incremental permite a comparação entre o modelo proposto e um outro modelo escolhido e a medida de parcimónia permite proceder a um ajuste das medidas escolhidas comparando entre modelos que possuem coeficientes estimados diferentes (Hair et al, 1998). As medidas de ajuste escolhidas foram as seguintes: medida de ajuste absoluto – raiz quadrada média do erro de aproximação (RMSEA, do inglês *Root Mean Square of Error Approximation*) (Steiger, 1990) que traduz a discrepância do modelo por grau de liberdade medida em termos da população em estudo (Hair et al, 1998); medida de ajuste incremental – índice de ajuste comparativo (CFI, do inglês *Comparative Fit Index*) (Bentler, 1990), adequado no desenvolvimento de um modelo ou quando a amostra é pequena (Hair et, 1998); e medida de ajuste de parcimónia - χ^2 normalizado (ajustamento do valor de χ^2 absoluto aos graus de liberdade). Todas estas medidas de ajuste foram determinadas numa análise factorial confirmatória realizada com a aplicação informática AMOS, em que se considerou a matriz

de covariâncias e foi adoptado o método de estimação da máxima verosimilhança. Valores de RMSEA iguais ou inferiores a 0,05 indicam um ajustamento muito próximo entre o modelo e os dados, entre 0,08 e 0,1 indicam um ajuste aceitável do modelo e valores iguais ou superiores a 0,1 indicam um fraco ajustamento (MacCallum & Hong, 1997). Na determinação de CFI, o modelo é considerado ajustado para valores de, pelo menos, 0,9 (Lopes & Cunha, 2008). Para χ^2 normalizado, são considerados valores recomendáveis de ajuste valores entre 1,0 e 3,0 (Lopes, 2005), podendo um valor inferior a 5,0 ser já indicativo de adequação do modelo aos dados do estudo (Gouveia, Pimentel, Coelho, Maynard & Mendonça, 2010).

A fiabilidade dos resultados obtidos traduz a capacidade de consistência da forma de medida utilizada, sendo uma estimativa dessa capacidade e estando essencialmente associada ao instrumento de medida utilizado e à amostra em que ele foi aplicado (Maroco & Garcia-Marques, 2006). Esta consistência interna pode ser avaliada com a determinação do alfa de Cronbach, havendo boa consistência dos dados para $\alpha > 0,8$ (Pestana & Gageiro, 2008). O conhecimento da fiabilidade dos resultados obtidos é particularmente importante em estudos de teste de interacção entre variáveis, em que a amostra utilizada deve ter mais de 200 participantes e uma fiabilidade de 0,7 de forma a obter-se a adequada força estatística no tratamento de dados e a reduzir a possibilidade de não conseguir ver testadas as hipóteses de investigação devido à existência de amostras pequenas que conduzem a baixa força estatística (Whisman & McClelland, 2005). O alfa de Cronbach é particularmente indicado como medida da fiabilidade dos resultados quando são aplicadas análises factoriais para validação de questionários em Ciências Sociais por permitir estudar a correlação média entre os itens de um questionário no sentido de avaliar o grau de fiabilidade desse questionário na medição de uma variável em particular (Dewberry, 2004).

Estudo da distribuição de respostas e da correlação entre as variáveis de estudo

O tratamento estatístico efectuado para a avaliação das variáveis de estudo baseou-se na aplicação de testes não-paramétricos por serem os adequados à análise de dados que não seguem uma distribuição normal (Hill & Hill, 2008). O estudo da distribuição das variáveis de estudo foi realizado para cada uma das escalas individuais e ao questionário

como um todo e a sua relação com os elementos caracterizadores da amostra (posto, classe e género). Para este estudo aplicaram-se as estatísticas para amostras independentes de Kruskal-Wallis (posto e classe) e U de Mann-Whitney (género), seguida da comparação múltipla das médias das ordens (probabilidade de erro tipo I (α) = 0,05) (Maroco, 2007).

Para o estudo da correlação entre as variáveis de estudo aplicou-se uma análise de correlação de Spearman para cálculo das correlações existentes entre todas as variáveis de estudo, permitindo permite avaliar a força de associação entre as duas variáveis consideradas (Dewberry, 2004). Do ponto de vista concreto da presente investigação, esta análise de correlação permite testar as hipóteses de estudo 1 (*“o suporte do líder influencia negativamente o conflito trabalho-família”*) e 2 (*“o suporte dado pelo ambiente de trabalho de suporte à família (FSWE) influencia negativamente o conflito trabalho-família”*).

Análise factorial dos instrumentos de medida

A aplicação de análises factoriais em Comportamento Organizacional a dados obtidos a partir da aplicação de questionários permite testar se esse questionário está a medir o que é suposto medir analisando os padrões de resposta identificados a partir das opções dos respondentes, demonstrando quais os que se correlacionam de forma significativa entre si e designando-se os conjuntos assim identificados por factores ou variáveis latentes (Dewberry, 2004).

A estrutura relacional dos resultados obtidos para cada uma das escalas individuais foi estudada através de análise factorial sobre a matriz de correlações, com extracção dos factores pelo método das componentes principais seguida de uma rotação ortogonal Varimax, tendo os factores comuns retidos correspondido aos que apresentavam um valor próprio superior a 1. Estatisticamente, esta análise permite analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas de modo a construir uma escala de medida para factores (intrínsecos) que possam controlar as variáveis originais, avaliando os factores latentes responsáveis pelas correlações existentes entre essas variáveis (Maroco, 2007). A validade da realização da análise factorial foi testada pelo critério Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)

(Pestana & Gageiro, 2008), que traduz a medida da adequação da amostragem havendo uma boa recomendação para a realização de uma análise factorial para $KMO > 0,8$ (Maroco, 2007).

Das três escalas de estudo, somente a de Carlson e colaboradores (2000) contemplava variáveis latentes: dois sentidos de possibilidade de ocorrência do conflito (trabalho-família e família-trabalho) e fontes na origem desse conflito (tempo, stress e comportamento).

Tabela 4.3. - Correspondência entre as perguntas do questionário e as variáveis latentes conforme Carlson e colaboradores (2000).

Questão	Variável latente
1 a 3	Interferência do trabalho na família baseada no tempo (WIF-Tempo)
4 a 6	Interferência da família no trabalho baseada no tempo (FIW-Tempo)
7 a 9	Interferência do trabalho na família baseada no stress (WIF-Stress)
10 a 12	Interferência da família no trabalho baseada no stress (FIW-Stress)
13 a 15	Interferência do trabalho na família baseada no comportamento (WIF-Comportamento)
16 a 18	Interferência da família no trabalho baseada no comportamento (FIW-Comportamento)

Legenda: WIF – *work interference with family*; FIW – *family interference with work*.

Pela aplicação de uma análise factorial confirmatória testou-se se a subdivisão da escala original era confirmada com os dados da presente investigação ou se era obtida uma diferente divisão dos 18 itens originais.

Teste do modelo de moderação

A hipótese 3 da presente investigação assenta num modelo de moderação (“o suporte do líder modera a relação entre FSWE e o conflito trabalho-família”), tendo sido testada através de uma análise de regressão múltipla (Baron & Kenny, 1986; Fairchild & MacKinnon, 2009). A hipótese em estudo considerava a possibilidade de existência de uma relação de moderação do suporte do líder (variável moderadora, V_{mod}) sobre a relação existente entre o ambiente de trabalho de suporte à família (variável preditora, V_p) e o conflito trabalho-família (variável dependente, V_d). V_{mod} existe quando uma variável afecta a direcção e/ou a força da relação entre a variável preditora e a variável dependente (Baron & Kenny, 1986). Do ponto de vista teórico, a moderação é total quando a correlação entre V_{mod} e V_d é dada

por $p = V_p \times V_d$ e existe uma correlação significativa entre V_p e V_{mod} , afectando a força da relação entre essas duas variáveis (Sharma, Durand & Gur-Arie, 1981) ou mesmo a sua direcção, aumentando, reduzindo ou modificando a influência da variável preditora (Fairchild & MacKinnon, 2009). Estatisticamente, uma variável é moderadora quando afecta a correlação existente entre a variável preditora e a variável dependente (Maroco, 2007).

Conforme referido anteriormente, o efeito de moderação foi testado através de uma análise de regressão múltipla, técnica estatística que permite identificar de que forma a introdução de uma ou mais novas variáveis preditoras num modelo de regressão pode contribuir para aumentar a variância da variável dependente, ou seja, em cada passo é avaliada em que extensão a correlação múltipla da nova variável com a variável dependente seleccionada é maior do que no modelo anterior (Dewberry, 2004). Uma outra possibilidade de técnica estatística para estudo da relação moderação é a *two-way ANOVA*, adequada ao estudo da medida em que o efeito de uma variável independente sobre uma variável dependente pode resultar de uma outra variável independente e que implica a existência de um design de investigação controlado. No entanto, na maior parte dos estudos em contexto organizacional, este tipo de design não é possível, sendo a análise de regressão múltipla a técnica mais adequada a estudos de moderação em contexto organizacional e em que se avalia a predição de variáveis dependentes recorrendo a variáveis preditoras em vez de ter um design de investigação em que se proceda à manipulação independente de variáveis (Dewberry, 2004). No caso concreto do presente estudo, foi utilizada a regressão múltipla hierárquica ou sequencial em que é controlada a ordem de introdução das variáveis preditoras no modelo de regressão passo a passo.

Considerando o modelo de investigação apresentado na figura 4.1., para que seja possível testar o efeito de moderação do suporte do líder sobre a relação entre FSWE e o conflito trabalho-família é necessário que a relação entre FSWE e o suporte do líder seja significativa (a ser testado através de uma análise de correlação). Primeiro, foi criada uma variável artificial correspondente ao produto entre a variável preditora (FSWE) e a variável moderadora (suporte do líder), designada como FSWE \times LID. Esta nova variável permite captar o efeito da moderação do suporte do líder e permitirá complementar mais a explicação teórica do comportamento apresentado pelas variáveis preditora e dependente (Vieira,

2009). De seguida, efectuou-se a análise de regressão múltipla hierárquica na qual se considerou a variável dependente (conflito trabalho-família) constante durante toda a análise e em que foi considerada a seguinte ordem de inserção de variável no modelo: FSWE, suporte do líder e FSWE_{XLID}. Cada nova variável adicionada ao modelo foi analisada de acordo com a contribuição dada para o modelo de regressão (Dewberry, 2004), sendo a moderação total caso a contribuição da variável preditora (FSWE) deixe de ser significativa para o modelo com a introdução do produto FSWE_{XLID}.

Na análise dos resultados obtidos a partir da análise de regressão múltipla hierárquica foram considerados os seguintes pontos (Dewberry, 2004):

- A matriz de correlação de Pearson fornece informação quanto ao grau de correlação existente entre a variável dependente (conflito trabalho-família) e cada uma das variáveis preditoras consideradas na construção do modelo (FSWE e suporte do líder). Caso se verifique um valor de correlação superior a 0,7, uma das variáveis assim correlacionada deve ser excluída do modelo de regressão por haver uma correlação elevada entre as variáveis.
- O coeficiente de regressão múltipla (R) é equivalente ao coeficiente de correlação de Pearson obtido a partir matriz de correlação mas mostra a correlação entre a variável dependente e todas as variáveis preditoras conjuntamente. Neste caso, quanto mais elevado for o valor de R , maior será o grau com que as variáveis preditoras permitem explicar, de forma conjunta, a variável dependente. O coeficiente de regressão múltipla quadrado (R^2), quando multiplicado por 100, fornece informação quanto à percentagem de variância da variável dependente que é explicada pelas variáveis preditoras.
- O valor do coeficiente padronizado *beta* indica o grau em que cada variável preditora individualmente consegue prever o comportamento da variável dependente.

5. Resultados

5.1. Validação estrutural

O ajustamento de cada uma das escalas aplicadas foi testado pelo cálculo dos valores de RMSEA, CFI e χ^2 normalizado (χ^2/dF). O teste de ajustamento para a escala de medida do conflito trabalho-família foi realizado considerando duas possibilidades: o modelo de seis variáveis latentes da escala original (Carlson et al, 2000) e o modelo de quatro variáveis latentes obtido com base na análise factorial dos dados obtidos no presente estudo. Os valores de ajustamento obtidos para a escala original foram RMSEA=0,050; CFI=0,976 e χ^2/dF =1,577 e para a escala de quatro variáveis obtida no presente estudo foram RMSEA=0,050; CFI=0,977 e χ^2/dF =1,583, o que corresponde, em ambos os casos, a um bom ajuste dos modelos. Para as escalas de medida do ambiente de trabalho e suporte do líder foram obtidos ajustamentos aceitáveis dos modelos (ambiente de trabalho de suporte à família: RMSEA=0,09; CFI=0,815 e χ^2/dF =2,862 e suporte do líder: RMSEA=0,099; CFI=0,969 e χ^2/dF =3,251). O ajustamento do modelo foi também calculado para o questionário completo de 39 itens⁵ tendo-se verificado um bom ajuste (RMSEA=0,048; CFI=0,933 e χ^2/dF =1,517).

A fiabilidade dos resultados foi testada pela determinação do alfa de Cronbach para cada uma das escalas individualmente e para o questionário de 39 itens, obtendo-se $\alpha(\text{conflito trabalho-família})= 0,892$; $\alpha(\text{FSWE})= 0,771$; $\alpha(\text{suporte do líder})= 0,737$ e $\alpha(\text{questionário})= 0,863$. Existe uma boa consistência dos dados para as escalas de medição do conflito trabalho-família e para o questionário de 39 itens ($\alpha > 0,8$) e uma consistência razoável para as medidas de FSWE e de suporte do líder ($0,7 < \alpha < 0,8$).

5.2. Avaliação das variáveis de estudo

Para avaliação da percepção quanto à existência de conflito trabalho-família, ambiente de trabalho de suporte à família e suporte do líder aplicaram-se os testes de Kruskal-Wallis e

⁵ O questionário aplicado à amostra de estudo continha 41 itens. Pela análise factorial exploratória, verificou-se que dois dos itens do questionário eram excluídos (questões 23 e 25) pelo que a validação estrutural do mesmo foi efectuada considerando a exclusão deste itens.

U de Mann-Whitney e analisaram-se as distribuições dos volumes de respostas (ver apêndice B). No caso do conflito trabalho-família, verificou-se a existência de uma percepção deste conflito mais acentuada no sentido trabalho-família do que no sentido inverso, para os diferentes postos (excepção do posto de Guarda-Marinha), classes e géneros dos militares. Do ponto de vista das fontes que podem contribuir para este conflito, verifica-se que, considerando o posto do militar, o tempo parece ser a fonte com maior influência no aparecimento do conflito no sentido trabalho-família, sendo que no sentido inverso corresponde à fonte com menor contribuição. O mesmo é observado para o género e classe do militar, com excepção da classe de Fuzileiros. Os militares desta classe percebem uma maior contribuição do tempo como fonte do conflito no sentido trabalho-família do que a das restantes classes. No que se refere ao ambiente de trabalho de suporte à família, os militares percebem a Marinha como uma organização que apoia a sua componente familiar, independentemente do posto (excepção do posto de Guarda-Marinha), classe ou género. Por último e no que respeita ao suporte do líder, os militares parecem perceber um apoio claro à sua componente familiar por parte das suas chefias, voltando a verificar-se as excepções do posto de Guarda-Marinha e da classe de Fuzileiros.

A correlação entre as variáveis de estudo foi estudada em duas fases. Primeiro, procedeu-se à correlação entre as três variáveis de estudo (conflito trabalho-família, ambiente de trabalho de suporte à família e suporte do líder).

Tabela 5.1. – Médias, desvio-padrão e correlações das variáveis de estudo sem identificação de factores latentes.

Variável (itens)	Média	Desvio padrão	1	2	3
(1) FSWE (19-32)	2,98	0,72	1,000		
(2) LID (33-41)	3,36	0,81	0,120	1,000	
(3) WFC (1-18)	3,16	0,83	0,290**	-0,166*	1,000

Legenda: FSWE – ambiente de trabalho de suporte à família; LID – Suporte do líder; WFC – conflito trabalho-família.

* $p < 0,05$.

** $p < 0,01$.

De seguida e com base na realização de análises factoriais posteriores, repetiu-se a análise de correlação considerando as variáveis latentes identificadas.

Tabela 5.2. – Médias, desvios-padrão e correlações das variáveis de estudo considerando a existência de factores latentes,

Variável	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(1) WFC1	1,000									
(2) WFC2	0,010	1,000								
(3) WFC3	0,027	-0,012	1,000							
(4) WFC4	-0,024	-0,026	0,025	1,000						
(5) FSWE1	0,266**	0,087	0,139*	0,084	1,000					
(6) FSWE2	0,101	0,048	0,018	-0,044	-0,090	1,000				
(7) FSWE3	-0,069	-0,045	-0,167*	-0,047	-0,054	-0,078	1,000			
(8) FSWE4	0,268**	-0,050	0,193**	0,058	-0,013	-0,024	-0,009	1,000		
(9) LID1	-0,223**	0,104	-0,196**	-0,163*	-0,128	0,016	0,425**	-0,003	1,000	
(10) LID2	0,177**	0,188**	0,076	0,227**	0,242**	0,108	-0,157*	0,178**	-0,036	1,000

Legenda: FSWE – ambiente de trabalho de suporte à família; LID – Suporte do líder; WFC – conflito trabalho-família.

* $p < 0,05$.

** $p < 0,01$.

5.2.1. Análise factorial

A escala de 18 itens de Carlson e colaboradores (2000) considera seis variáveis latentes que traduzem as fontes (tempo, stress e comportamento) e as direcções de ocorrência deste conflito (trabalho-família e família-trabalho). Aplicou-se uma análise factorial confirmatória para avaliar a adequabilidade da escala original aos dados do estudo, obtendo-se uma estrutura relacional da percepção de existência do conflito trabalho-família dada por quatro factores latentes (WFC1 a WFC4) que explicam 73% da variância total de resposta ($KMO=0,848$) e que, conforme referindo anteriormente nos resultados da validação estrutural, se traduz por um bom ajuste do modelo aos dados da amostra de estudo.

Tabela 5.3. – Variáveis latentes obtidas na análise factorial confirmatória da escala de Carlson e colaboradores (2000).

Variável latente	Itens do questionário	Variável latente original
WFC1	13, 14, 15, 16, 17 e 18	WIF-Comportamento + FIW-Comportamento
WFC2	4, 5, 6, 10, 11 e 12	FIW-Tempo + FIW-Stress
WFC3	7, 8 e 9	WIF-Stress
WFC4	1, 2 e 3	WIF-Tempo

Legenda: WFC – *Work-family conflict*; WIF – *work interference with family*; FIW – *family interference with work*.

A escala de medida do ambiente de trabalho de suporte à família (Allen, 2001) era originalmente composta por 14 itens, sem identificação de variáveis latentes. Realizou-se uma análise factorial exploratória, obtendo-se uma estrutura relacional explicada por quatro

factores latentes (FSWE1 a FSWE4) que contribuem para 59% da variância total de resposta (KMO=0,791) e conduzem a um razoável ajuste do modelo. A tabela seguinte incorpora uma proposta de designação para cada um dos factores latentes identificados.

Tabela 5.4. – Proposta de designação das variáveis latentes obtidas na análise factorial da escala de Allen (2001).

Variável latente	Itens do questionário	Proposta de designação
FSWE1	25, 28, 29, 32	Mais tempo no trabalho é positivo
FSWE2	19, 20, 22	Trabalho é a prioridade
FSWE3	23, 30, 31	<i>Friendly organization</i>
FSWE4	21, 26, 27	Separação trabalho-família

Legenda: FSWE – ambiente de trabalho de suporte à família (do inglês *family supportive work environment*).

NOTA: A questão 24, pela análise factorial, não é incluída em nenhuma das variáveis latentes.

O suporte do líder foi medido com a escala de Thomas e Ganster (1995), não sendo originalmente subdividida em variáveis latentes. Com a análise factorial exploratória (KMO=0,863) verificou-se que a estrutura relacional das respostas obtidas era explicada por dois factores latentes (LID1 e LID2) que traduzem 69% da variância total das respostas. Pela determinação das medidas de ajuste do modelo, verificou-se que esta escala de medida de dois factores latentes originava um razoável ajuste.

Tabela 5.5. – Proposta de designação das variáveis latentes obtidas na análise factorial da escala de Thomas e Ganster (1995).

Variável latente	Itens do questionário	Proposta de designação
LID1	33, 36, 37, 39, 40	Empatia do líder
LID2	35, 38, 41	Contrariedade do líder

Legenda: LID – Suporte do líder.

Aplicou-se uma análise factorial exploratória ao questionário completo, tendo-se obtido dez variáveis latentes que contribuem para explicar 70,3% da variância total da estrutura relacional das respostas. Esta percentagem de explicação da variância total das respostas, juntamente com o nível de fiabilidade obtido (KMO=0,901) e o bom nível de ajuste do modelo (melhor ajustamento face às escalas individuais), permite afirmar que o questionário aplicado origina uma adequada medição das variáveis de estudo em causa para além de

poder fornecer contributos metodológicos para visitar as escalas originais utilizadas na presente investigação.

Tabela 5.6. – Proposta de designação das variáveis latentes obtidas na análise factorial do questionário aplicado.

Variável latente	Itens do questionário	Correspondência com escala individual (autores, data)	Proposta de designação
VAR1	33, 34, 36, 37, 39, 40	LID1 (Thomas & Ganster, 1995)	Empatia do líder
VAR2	13, 14, 15, 16, 17, 18	WFC1 (Carlson et al, 2000)	Influência do comportamento em WFC
VAR3	4, 5, 6, 10, 11, 12	WFC2 (Carlson et al, 2000)	Influência do tempo e stress no sentido família-trabalho
VAR4	19, 20, 22, 24, 28	FSWE2 + FSWE1 (Allen, 2001)	Foco no trabalho
VAR5	7, 8, 9	WFC3 (Carlson et al, 200)	Influência do stress no sentido trabalho-família
VAR6	1, 2, 3	WFC4 (Carlson et al, 2000)	Influência do tempo no sentido trabalho-família
VAR7	35, 38 e 41	LID2 (Thomas e Ganster, 1995)	Contrariedade do líder
VAR8	21, 26, 27	FSWE4 (Allen, 2001)	Separação trabalho-família
VAR9	29, 32	FSWE1 (Allen, 2001)	Mais tempo no trabalho é positivo
VAR10	30, 31	FSWE3 (Allen, 2001)	<i>Friendly organization</i>

Legenda: VAR – Variável, FSWE – ambiente de trabalho de suporte à família; LID – Suporte do líder; WFC – conflito trabalho-família.

NOTA: As questões 23 e 25 não são incluídas em nenhuma das variáveis obtidas.

A partir desta análise factorial, verificou-se a exclusão de dois dos itens do questionário aplicado (questões 23 e 25), pelo que estes dois itens não foram considerados na discussão dos resultados obtidos e análises subsequentes.

5.2.2. Teste do modelo de moderação

A hipótese 3 da presente investigação (“o suporte do líder modera a relação entre FSWE e o conflito trabalho-família”) foi testada através de uma análise de regressão múltipla segundo Baron e Kenny (1986).

Tabela 5.7. – Modelo de regressão múltipla hierárquica para teste do efeito de moderação.

	Média	Desvio padrão	Passo 1	Passo 2	Passo 3
FSWE	2,98	0,717	0,384*	0,431*	0,279*
LID	3,36	0,814		-0,172*	-0,329*
FSWExLID	10,15	3,758			0,259
R ²	-	-	0,148*	0,175*	0,182
ΔR ²	-	-	0,148	0,027	0,006

Legenda: LID – suporte do líder, WFC – conflito trabalho-família, FSWE – ambiente de trabalho de suporte à família.

NOTA: WFC (variável dependente) foi mantida constante durante a análise de regressão múltipla (média: 3,16; desvio padrão: 0,827).

* $p < 0,05$.

Da análise da matriz de correlação do modelo de regressão múltipla (ver tabela B.13, apêndice B), verifica-se que FSWE se correlaciona significativamente com o suporte do líder, sendo possível testar o efeito de moderação do suporte do líder sobre a relação entre FSWE e o conflito trabalho-família. A introdução passo a passo das variáveis preditoras mostra o aumento da correlação entre o conflito trabalho-família e as variáveis preditoras inseridas no modelo (valor de R aumenta de 0,384 no passo 1 para 0,426 no passo 3 – ver tabela B.14, apêndice B), verificando-se que essa correlação apenas é significativa nos passos 1 e 2, deixando de o ser, para um nível de confiança de 95%, no modelo de regressão total (passo 3). Este resultado indica que não existe um efeito de moderação do suporte do líder sobre a relação entre FSWE e o conflito trabalho-família, sendo rejeitada a hipótese 3 da presente investigação.

Do ponto de vista da variância explicada, o grau de variância da variável dependente explicado pelo modelo aumenta com a introdução das diferentes variáveis (de 14,8% para 18,1%). No entanto, os baixos valores de R² são indicativos do baixo ajuste do modelo de regressão linear, corroborando a inexistência do efeito de moderação. Os modelos correspondentes à introdução das variáveis FSWE (passo 1) e FSWE e LID (passo 2) são estatisticamente significativos, ($F(1,230)=39,897$ com $p=0,000$ e $F(1,229)=7,626$ com $p=0,006$, respectivamente). Para o passo 3 e com a totalidade das variáveis inseridas, o modelo deixa de ser estatisticamente significativo ($F(1,228)=1,753$ com $p=0,187$). Conforme referido na metodologia da presente investigação, o valor do coeficiente padronizado *beta* traduz a importância relativa individual de cada variável preditora para a explicação da variância da variável dependente, sendo que quanto mais elevado o valor do coeficiente

(positivo ou negativo), maior será a contribuição da variável preditora (Dewberry, 2004). Da análise dos coeficientes padronizados para o modelo de regressão total (ver tabela 5.7.), verifica-se que a variável que maior contribuição dá para a explicação do comportamento do conflito trabalho-família é o suporte do líder ($\beta = -0,329$), seguida de FSWE ($\beta = 0,279$) e, por último, de FSWE_xLID ($\beta = 0,259$). Pelo teste t aplicado a estes coeficientes, com o objectivo de verificar se a variância explicada por cada variável preditora individualmente é estatisticamente significativa, verifica-se que apenas FSWE e o suporte do líder são estatisticamente significativas na explicação individual da variável dependente, conflito trabalho-família ($p < 0,05$).

6. Discussão dos Resultados

O conflito trabalho-família parece ser percebido de forma semelhante por militares de diferentes postos, sendo mais relevante no sentido trabalho-família. A exceção a esta observação ocorre para os militares com o posto de Guarda-Marinha, para os quais este conflito é mais acentuado, podendo explicar-se pelo seguinte: os militares deste posto são os que mais recentemente deixaram a Escola Naval, ingressando na sua vida profissional há menos de um ano, transição que pode traduzir-se em maior dificuldade em conciliar as responsabilidades familiares com as profissionais. Nesta fase da vida, estes militares tendem a apresentar um conjunto de preocupações, como a aquisição de casa, distintas das que tinham enquanto cadetes em regime de internato na Escola Naval. Isto aliado ao facto de se encontrarem embarcados em unidades navais, com maior empenhamento operacional e afastamento da área de residência do que aconteceria se estivessem numa unidade em terra, pode contribuir para a maior percepção da existência de conflito trabalho-família em ambos os sentidos. Os militares com postos superiores na hierarquia militar, com mais anos de serviço e que, possivelmente, podem ter já desenvolvido mecanismos de equilíbrio entre a vida profissional e familiar, parecem não perceber o conflito de uma forma tão clara. Para a interpretação do afastamento das respostas dos militares com o posto de Guarda-Marinha há que ter em conta o reduzido número de respostas (6 questionários, 2,3% do total de respostas) que pode contribuir para o distanciamento da opinião dos restantes militares de outros postos dado poder não traduzir a opinião generalizada dos militares deste posto. A maior incidência do conflito no sentido trabalho-família justifica-se pelo seguinte: a condição militar caracteriza-se pela permanente disponibilidade para o serviço com a interiorização dos militares para esta necessidade desde que ingressam na Escola Naval como cadetes do 1º ano. Os futuros militares da Marinha ganham, desde cedo, consciência de que a carreira profissional que escolheram se caracteriza por padrões de disponibilidade elevados e que a sua componente familiar não deverá constituir um entrave ao desenvolvimento da actividade profissional. Considerando a classe do militar, a percepção quanto ao conflito é semelhante, exceptuando-se os militares da classe de Fuzileiros, que parecem sentir o conflito de uma forma mais acentuada do que as restantes classes. No que se refere às fontes que podem contribuir para o aparecimento do conflito no sentido trabalho-família, verifica-se que, entre os militares da amostra, o tempo dedicado

aos papéis profissional e papel familiar parece ser a principal contribuição para o aparecimento do conflito, tendo a menor contribuição o comportamento apresentado pelo militar. Novamente, a percepção dos militares com o posto de Guarda-Marinha afasta-se das restantes: o desenvolvimento da carreira dos militares implica pertencer à guarnição de unidades navais, particularmente nos postos de Oficial Subalterno (GMAR, 2TEN e 1TEN), fase da vida que coincide também com a constituição de família e nascimento dos primeiros filhos. Ao ser colocado numa unidade naval, com a necessidade de cumprimento de missões mais ou menos prolongadas fora da área da Base Naval de Lisboa, o militar irá dispor de menos tempo livre para se dedicar às suas actividades pessoais e à sua família, podendo vivenciar situações de conflito de forma mais acentuada que aqueles que estejam colocados em unidades em terra. Esta justificação é corroborada por um estudo realizado nas Forças Armadas holandesas em situação de missões militares no estrangeiro, que mostra que afastar os indivíduos da possibilidade de resposta total às suas responsabilidades familiares ou de poderem estar com a sua família, pode contribuir para o aparecimento de emoções negativas dado não conseguirem dedicar os recursos necessários ao cumprimento dos papéis familiar e profissional (Andres et al, 2012). A pouca influência do comportamento do militar para o desenvolvimento do conflito trabalho-família pode explicar-se pela capacidade de adaptação e de interiorização de comportamentos adequados a diferentes situações pelos militares. Já no sentido família-trabalho, o tempo parece ser a fonte menos relevante, reflectindo a menor influência do tempo necessário às actividades familiares em detrimento do que pode ser dedicado ao trabalho devido à necessária disponibilidade para o serviço em qualquer momento interiorizada desde que o indivíduo integra a organização militar. Considerando a classe do militar, o tempo surge novamente como principal fonte do conflito com excepção, novamente, da classe de Fuzileiros, o mesmo acontecendo no sentido oposto do conflito. A distinção entre a classe de Fuzileiros e as restantes pode explicar-se pelo tipo de missões desempenhadas por estes oficiais. Enquanto os militares das restantes classes podem ser colocados em unidades navais passando depois para funções de comando/direcção/gestão em unidades em terra com a evolução das suas carreiras, muitos dos militares da classe de Fuzileiros desempenham as suas missões em teatros de guerra (como o Kosovo ou o Afeganistão), com maiores riscos para as suas vidas, maior tensão associada ao seu trabalho e longos períodos de ausência, originando uma maior

interferência do seu trabalho sobre o domínio familiar. Andres e colaboradores (2012) referem que missões militares no estrangeiro se traduzem em desafios e pressões adicionais aos que são inerentes às funções desempenhadas e que afectam tanto o indivíduo como a sua família e que podem surgir logo desde a fase de treino, em que se inicia e intensifica o afastamento da família, o que pode justificar o observado para a classe de Fuzileiros. Quanto ao género, verifica-se que, independentemente do sentido ou da fonte do conflito analisada, homens e mulheres possuem uma percepção semelhante. Ainda que o género possa induzir diferentes comportamentos nos militares e diferentes formas de encarar o desenvolvimento da carreira e a constituição de família, aprendizagem e formação idênticas podem contribuir para que géneros diferentes tenham uma mesma visão quanto às perspectivas de carreira e ao que é desejado para o futuro. Os militares passam por um processo de construção, enquanto indivíduos e futuros oficiais, nos cinco anos de curso da Escola Naval. Nesta fase das suas vidas, partilham experiências, dificuldades e aprendizagens com vista a um objectivo comum, o ser Oficial da Armada, em que não existe distinção entre homem e mulher. Ambos necessitam de cumprir os mesmos requisitos para poderem ingressar na categoria de Oficial pelo que isso pode contribuir para a percepção idêntica dos dois géneros quanto a estas temáticas, explicando a inexistência de diferenças significativas entre os dois géneros.

Quanto à existência ou não de um ambiente de trabalho de suporte à família, os militares percebem a Marinha como uma organização que apoia a sua componente familiar, qualquer que seja o posto, classe ou género. Conforme observado para o conflito trabalho-família, a opinião dos militares com o posto de Guarda-Marinha destaca-se, o que pode justificar-se, como anteriormente, pelo menor tempo de serviço, menor conhecimento do que a organização pode oferecer ao nível de práticas de apoio à família e menor tempo de realidade profissional que se pode traduzir numa menor necessidade de utilização deste tipo de ferramentas, tendo sempre presente o reduzido número de respondentes com este posto e que pode influenciar a análise dos resultados para este posto. A percepção dos restantes militares quanto à existência de suporte do ambiente organizacional pode resultar do maior conhecimento da realidade da organização bem como da maior probabilidade de necessitarem de utilizar práticas de apoio à família, como as licenças de

maternidade/paternidade e de apoio a menor de 12 anos, fruto da fase de vida em que se possam encontrar.

O estudo do suporte do líder numa organização como a Marinha, profundamente hierarquizada, é fulcral sendo que o estudo da relação líder-liderado se revela fundamental para compreender o relacionamento entre militares bem como para conseguir responder aos elevados níveis de prontidão e de empenhamento operacional a que os militares deste ramo são sujeitos. Pela análise da distribuição das respostas para esta variável, verifica-se que os militares sentem que, em certa medida, a sua chefia não é muito receptiva ao apoio de que necessitam para a sua componente familiar. Ainda que seja uma percepção comum aos diferentes postos, classes e géneros, voltam a destacar-se os militares com o posto de Guarda-Marinha (mais positivo que para os restantes militares) e a maior dispersão das respostas dos militares da classe de Fuzileiros, justificadas pelos mesmos factores apresentados anteriormente.

6.1. Avaliação das variáveis de estudo

A análise de correlação entre as variáveis de estudo (ver tabela 5.1.) demonstrou a existência de correlações significativas positivas e negativas: o conflito trabalho-família correlaciona-se positivamente com o ambiente de trabalho de suporte à família e negativamente com o suporte do líder.

A hipótese de investigação 1 pretendia testar se *“o suporte do líder influencia negativamente o conflito trabalho-família”*, tendo sido confirmada pela análise de correlação e justificando-se pelo seguinte: quanto maior a percepção do militar quanto ao apoio e incentivo do seu líder para estar disponível para responder às suas responsabilidades familiares, menor será a probabilidade de poder vivenciar um conflito entre os seus papéis familiar e profissional (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2006). O militar sente-se apoiado e consegue responder às solicitações dos diferentes campos em que se movimenta, o que é corroborado por Mills e colaboradores (2014) que referem que as acções do líder influenciam a percepção do indivíduo quanto às práticas instituídas na organização e podem contribuir para a melhoria da relação entre o trabalho e a família. Quando analisada a relação diária entre o líder e os seus subordinados, observa-se que os seus comportamentos

e a forma como encara os problemas são facilmente interiorizados pelos restantes militares, nomeadamente em situações de stress. Independentemente do que ocorra ao nível organizacional, é desta relação interpessoal que o militar obtém ensinamentos e orientações para solucionar os seus problemas e construir a sua ligação à organização. Ao líder atribui-se um papel aglutinador, sendo o único elemento dentro da estrutura militar que pode recompensar o seu subordinado pelo longo tempo “roubado” à família durante o cumprimento de uma missão. Ele possui a flexibilidade suficiente para dispensar do serviço os militares sob o seu comando para que possam dedicar-se a actividades ou situações de emergência familiar, quando as tarefas em curso não requerem a presença do militar e sem que esta dispensa se traduza em prejuízo para o tempo de férias ou perda remuneratória (Bourg & Segal, 1999). Desta forma, será o líder o principal responsável pela atenuação ou potenciação das fontes de conflito trabalho-família que possam afectar o militar em cada instante, contribuindo para uma menor ocorrência do conflito quando ele apoia os seus subordinados (Thomas & Ganster, 1995). O conhecimento do suporte do líder numa organização profundamente hierarquizada como a Marinha mostra-se fulcral sendo o estudo da relação líder-liderado indispensável à compreensão do relacionamento entre militares e à garantia da capacidade de resposta aos elevados níveis de prontidão e de empenhamento operacional a que eles estão sujeitos.

A hipótese de investigação 2 pretendia testar se *“o suporte dado pelo ambiente de trabalho de suporte à família influencia negativamente o conflito trabalho-família”*. A análise estatística mostrou uma correlação positiva entre o ambiente de trabalho de suporte à família e o conflito trabalho-família, rejeitando-se a hipótese formulada. Esperar-se-ia que o maior apoio da organização originasse uma menor percepção da existência do conflito trabalho-família (Thompson et al, 1999; Allen, 2001). Porém, isto não demonstrado pelos presentes resultados, o que se pode explicar pelo seguinte: ainda que implementadas na organização e que possam contribuir para tornar o ambiente de trabalho de maior apoio à família, a utilização de práticas de apoio à família continua a ser estigmatizada (Greenhaus et al, 2012; Fiksenbaum, 2014) o que pode contribuir para a percepção de um maior conflito trabalho-família pelo militar, ainda que sinta apoio da organização. Ainda que os militares possam ter conhecimento da existência de práticas de apoio à família, elas parecem potenciar o aumento do conflito em vez de, como proposto, contribuírem para a sua

diminuição. A correlação obtida não é corroborada por outros estudos que se orientam em dois sentidos possíveis: o apoio do ambiente organizacional pode contribuir para atenuar o conflito trabalho-família (p. ex. Crompton & Lyonette, 2006) ou não possui um efeito significativo sobre o conflito (p. ex. Edlund, 2007).

A análise factorial confirmatória da escala de medição do conflito trabalho-família demonstrou a explicação da estrutura relacional dos dados por quatro variáveis latentes, distinguindo-se do originalmente proposto por Carlson e colaboradores (2000) que identificaram seis variáveis latentes no seu estudo. Para efeitos da discussão dos resultados, utilizou-se este modelo de quatro variáveis latentes e não o original, dado o seu bom ajuste global e o seu bom nível de consistência interna dos dados. Conforme observado por Carlson e colaboradores (2000), os dados obtidos permitem distinguir a contribuição das fontes “tempo” e “stress” para o aparecimento do conflito no sentido trabalho-família, o que é concordante com o observado anteriormente: é percebido pelos militares que o tempo dedicado ao trabalho e o stress por ele causado podem actuar, independentemente, no desenvolvimento do conflito trabalho-família. Por um lado, o trabalho pode retirar tempo ao militar para se dedicar às suas tarefas familiares, fruto dos longos períodos afastado da família ou do horário prolongado de trabalho quando numa unidade em terra. Por outro lado, o stress induzido pela actividade profissional pode também contribuir para o conflito no sentido trabalho-família por o militar poder ter menos disponibilidade psicológica para se dedicar às suas responsabilidades familiares. Já no sentido família-trabalho, estas duas fontes de conflito surgem agrupadas: ao militar é incutido, desde cedo, que deve ter disponibilidade permanente para o serviço, mesmo que essa disponibilidade possa condicionar o tempo que pode dedicar à sua família. Fruto desta interiorização, o militar acaba por conseguir resolver melhor os conflitos que sejam causados pela influência da família no trabalho do que vice-versa. A contribuição do comportamento para o conflito trabalho-família, nos dois sentidos, é explicada por um único grupo, o que é concordante com o observado anteriormente quanto a esta fonte de conflito ser a menos relevante nesta amostra de estudo.

A estrutura relacional da escala de medida do ambiente de trabalho de suporte à família, estudada através de uma análise factorial exploratória, é explicada através de quatro

factores, podendo distinguir-se entre o que contribui para a percepção de uma *friendly organization* (FSWE3, questão ex. “*demonstrar envolvimento e interesse em assuntos que não são do trabalho é visto como saudável*”) e o que se lhe pode opor (FSWE1, questão ex. “*assume-se que os colaboradores mais produtivos são aqueles que colocam o seu trabalho à frente da sua vida familiar*”; FSWE2, questão ex. “*o trabalho deve ser a prioridade da vida de uma pessoa*” e FSWE4, questão ex. “*é melhor manter os assuntos familiares separados do trabalho*”). As distintas contribuições para a percepção do apoio dado à família pela Marinha podem resultar das diferentes vivências do militar durante a sua carreira, de possuir um posto mais ou menos alto na hierarquia militar ou de poder pertencer a uma classe caracterizada por maior probabilidade de pertencer à guarnição de unidades navais ou de estar colocado em missões fora do país. Quanto ao estudo da estrutura relacional da escala de medida do suporte do líder (Thomas & Ganster, 1995), verificou-se ser sustentada por duas variáveis latentes. Este facto pode indicar que os militares distinguem a forma de estar do líder em que ele revela empatia para com as suas necessidades familiares e o tempo de que necessitam para se dedicar a elas (LID1) e a que se lhe opõe (LID2), em que o líder não apoia a componente familiar.

Considerando as variáveis latentes obtidas nas análises factoriais para cada escala de medida, repetiu-se a análise de correlação entre todas elas para clarificação da relação entre as novas variáveis identificadas e que explicam o comportamento dos dados em estudo (ver tabela 5.2.). Verifica-se que as variáveis latentes incluídas na escala de medida do conflito trabalho-família não se correlacionam significativamente com nenhuma das outras variáveis latentes identificadas. Esta observação faz sentido pois espera-se que não seja o conflito trabalho-família a influenciar a percepção do suporte do líder ou da existência de um ambiente de trabalho de suporte à família mas sim o contrário (variável dependente do modelo de investigação considerado).

Analisando as variáveis latentes do ambiente de trabalho de suporte à família (FSWE), existe uma correlação positiva significativa de FSWE1 (identificada como “mais tempo no trabalho é positivo”, questão ex. “*o(a) colaborador(a) ideal é aquele(a) que está disponível 24 horas por dia*”) com WFC1 (influência do comportamento no dois sentidos do conflito trabalho-família, questão ex. “*o comportamento para resolução de problemas que funciona*

para mim em casa parece não ser útil no trabalho”) e com WFC3 (influência do trabalho na família baseada no stress, questão ex. *“quando chego a casa do trabalho estou muitas vezes demasiado desgastado(a) para participar em actividades/responsabilidades familiares”*). Desta correlação retira-se que quanto mais for incutido ao militar o sentimento de que dedicar mais horas do seu dia ao trabalho, maior será o conflito trabalho-família fruto de stress. O militar, ao percepcionar que deve passar mais horas do seu dia no local de trabalho, poderá desenvolver estados de stress que originem o aparecimento do conflito fruto de não conseguir responder como desejado ao papel familiar fruto do maior tempo que necessita de dedicar ao trabalho (Greenhaus & Beutell, 1985). Ao mesmo tempo, também será maior a contribuição dos comportamentos apresentados pelo militar para o desenvolvimento do conflito em consequência de passar mais tempo no local de trabalho. Esse afastamento do meio familiar pode condicionar, de alguma forma, os comportamentos que tende a adoptar, fazendo com que possa apresentar no seu seio familiar os comportamentos que apresenta no seu local de trabalho na maior parte do dia. A variável latente FSWE3 (*friendly organization*) correlaciona-se negativa e significativamente com WFC3, ou seja, quanto maior for a percepção do militar quanto à existência de um ambiente de trabalho que apoie a componente familiar, menor será a possibilidade de ocorrência de conflito trabalho-família fruto de stress. Quando a organização privilegia e apoia a componente familiar dos seus colaboradores, demonstrando interesse pelas suas responsabilidades familiares bem como dando oportunidade aos colaboradores para cumprirem com as suas responsabilidades fora do local de trabalho, isso vai permitir que o indivíduo experiencie menos situações de stress e que possa vir a desenvolver menos situações de conflito trabalho-família (Ashforth et al, 2000; Allen, 2001). FSWE4 (identificada como *“separação trabalho-família”*, questão ex. *“os colaboradores devem manter os seus assuntos pessoais em casa”*) correlaciona-se positivamente com WFC1 e WFC3, conforme observado para FSWE1, o que possui a mesma justificação que anteriormente: forçar os indivíduos a uma situação em que devem permanentemente fazer uma separação hermética das suas esferas pessoal e familiar vai potenciar o desenvolvimento de comportamentos indesejados e de stress que poderão estar na origem do aparecimento do conflito trabalho-família.

O suporte do líder é descrito por duas variáveis latentes: LID1 (identificada como “empatia do líder”, questão ex. “*gere as funções e tarefas para acomodar as minhas responsabilidades familiares*”) e que se correlaciona negativamente com WFC1, WFC3 e WFC4 (influência do trabalho na família baseada no tempo, questão ex. “*o meu trabalho mantém-me afastado(a) das minhas actividades familiares mais do que eu gostaria*”) e positivamente com FSWE3, enquanto LID2 (identificada como “contrariedade do líder”, questão ex. “*mostra ressentimento quanto às minhas necessidades como pai/mãe trabalhador/a*”) se correlaciona positivamente com WFC1, WFC2, WFC4, FSWE1 e FSWE4 e negativamente com FSWE3. Com estas correlações, verifica-se que quanto maior for a percepção do militar quanto à existência de empatia por parte do seu líder, menor será a probabilidade de ele poder desenvolver o conflito trabalho-família, qualquer que seja a fonte que possa originar esse conflito (Thomas & Ganster, 1995). Com o maior apoio que sente da sua chefia quando necessita de responder a solicitações do domínio familiar, o militar tenderá a ser menos afectado pela falta de tempo, pela existência de stress ou por comportamentos que possam ser desajustados da realidade familiar ou profissional (Mills et al, 2014). O tipo de abordagem que um líder faz às necessidades dos seus subordinados, a forma como lida com os seus problemas e constrói a relação diária com eles transmite-lhes um conjunto de percepções que vão contribuir para a construção da imagem que esses subordinados possuem do ambiente de trabalho a que pertencem. Desta forma, quanto mais acentuada for a postura positiva do líder e o interesse pelos seus colaboradores, maior será a percepção que será criada quanto à existência de uma *friendly organization* (correlação positiva entre LID1 e FSWE3). Por outro lado, quanto mais o militar perceber que a sua chefia apresenta comportamentos de contrariedade quanto ao seu empenhamento em tarefas familiares (variável latente LID2), mais provável será ele desenvolver conflito trabalho-família (correlação positiva com WFC1, WFC2 e WFC4), ele considerar que o desejável pela sua organização é permanecer mais tempo no seu local de trabalho (correlação positiva com FSWE1) promovendo a clara separação entre o trabalho e a família (correlação positiva com FSWE4). Em oposição, quanto mais o militar sentir esta contrariedade do seu líder, menos irá considerar o seu ambiente de trabalho como sendo de suporte à família (correlação negativa com FSWE3).

A integração de três escalas de medida num único questionário pode contribuir para obter um panorama mais claro da situação em que a organização se encontra à data da aplicação do mesmo, no que à percepção dos militares diz respeito dado que mede um maior conjunto de variáveis. Esta integração, numa mesma escala de medida, de diferentes factores que contribuem de forma clara para a construção da imagem da organização permite correlacionar diferentes variáveis que, como um todo, podem auxiliar na construção e implementação de novas práticas que permitam alcançar um maior equilíbrio dos papéis desempenhados pelos militares em diferentes esferas da sua realidade enquanto indivíduos, revelando-se um precioso instrumento de medida da realidade organizacional. As análises factoriais aplicadas às três escalas de medida utilizadas e ao questionário completo de 41 itens vieram demonstrar ser possível revisitar as escalas originais já que este estudo fornece contributos metodológicos, nomeadamente no que se refere às escalas de medida da existência de um ambiente de trabalho de suporte à família (Allen, 2001) e de suporte do líder (Thomas & Ganster, 1995). Verifica-se que, com base nos dados obtidos na presente investigação e apesar de isso não ter sido identificado nas escalas originais, as questões aplicadas permitem medir variáveis latentes relacionadas com cada uma das medidas e podem contribuir para uma melhor clarificação do que é percebido pelos indivíduos bem como identificar quais dessas variáveis latentes pode ter maior contribuição para a construção dessa percepção. Pela análise factorial ao questionário completo de 41 itens, verifica-se que dois deles (itens 23 e 25) são excluídos por apresentarem valores de correlação inferiores a 0,5. Feito o estudo do ajuste do modelo deste questionário, verifica-se a existência de um bom ajuste aos dados de estudo, podendo concluir-se que o questionário de 39 itens pode constituir-se como um instrumento de medida útil para a investigação das relações existentes entre conflito trabalho-família, suporte do líder e ambiente de trabalho de suporte à família, podendo ser útil a sua aplicação em outras organizações ou em outros ramos das Forças Armadas.

6.2. Teste do modelo de moderação

A hipótese 3, formulada como *“o suporte do líder modera a relação entre FSWE e o conflito trabalho-família”*, pretendia testar se o suporte do líder se comportava como

variável moderadora da relação existente entre FSWE e o conflito trabalho-família. A análise de regressão múltipla hierárquica demonstrou a inexistência do efeito de moderação do suporte do líder sobre a relação existente entre FSWE e o conflito trabalho-família, apesar de se verificar a correlação significativa entre FSWE e o suporte do líder, enquanto variáveis preditoras do modelo de regressão. Esta observação vem demonstrar que ainda que, individualmente, o ambiente de trabalho de suporte à família e o suporte do líder possam contribuir como instrumentos fundamentais para a organização permitir aos seus colaboradores a melhor conciliação possível entre as responsabilidades familiares e profissionais (conforme observado na análise do coeficiente padronizado *beta*) explicando a forma como o conflito trabalho-família se desenvolve, conjuntamente estes dois factores não contribuem para a compreensão da forma como ocorre este conflito. Possivelmente, a ausência do efeito de moderação do suporte do líder sobre a relação existente entre FSWE e o conflito trabalho-família pode ser explicada com base na justificação da rejeição da hipótese 2 formulada para a presente investigação. A rejeição da hipótese 2 contraria o observado por Thompson e colaboradores (1999) que indicavam que a existência de práticas de apoio à família numa organização podem contribuir para a diminuição do conflito trabalho-família. Ainda que os militares percepcionem a sua organização como sendo de suporte à família verifica-se, pela análise de correlação, que o ambiente de trabalho de suporte à família não contribui para a diminuição do conflito trabalho-família, verificando-se o oposto: ele parece potenciar o desenvolvimento deste conflito (correlação positiva entre as duas variáveis), indicando que quanto maior for o apoio dado pelo ambiente de trabalho, maior será também a probabilidade de ser vivenciado conflito trabalho-família pelos militares. Ainda que uma chefia que apoia a componente familiar dos seus subordinados possa contribuir para a diminuição do conflito trabalho-família (Thomas & Ganster, 1995), verifica-se que, quando analisado o efeito conjunto do suporte do líder e do ambiente de trabalho de suporte à família, a contribuição individual do líder pode ser anulada pela contribuição dada pelo ambiente de trabalho de suporte à família e que, face aos dados obtidos, contribui para a potencial existência de conflito entre as esferas pessoal e profissional. Individualmente e segundo o modelo de regressão, a variável que melhor prediz o comportamento do conflito trabalho-família é o suporte do líder, observando-se a menor capacidade de predição por parte do ambiente de trabalho de suporte à família. Quando se

relacionam todas as variáveis consideradas, verifica-se que o modelo que melhor prediz a forma como o conflito trabalho-família pode ocorrer é o que inclui o suporte do líder e o ambiente de trabalho de suporte à família mas sem considerar estas duas variáveis conjuntamente. Isto significa que, ainda que pudesse esperar-se uma contribuição conjunta destas duas variáveis para a explicação da forma de gestão das dificuldades com que os militares se deparam no seu dia-a-dia, quando dedicam tempo a solicitações familiares em detrimento do trabalho sem que surjam dúvidas, stress ou comportamentos que se afastam do que seria desejável ou habitual no indivíduo em questão, na amostra de estudo estes dois factores actuam individualmente. Ou seja, mesmo que o ambiente de trabalho de suporte à família possa estar a contribuir para o acentuar do conflito trabalho-família percebido pelo militar, fruto, por exemplo, da estigmatização ainda associada à utilização deste tipo de práticas (Greenhaus et al, 2012; Fiksenbaum, 2014), e em contraposição o militar possua uma chefia que lhe dê alguma liberdade para tratar das suas solicitações familiares, o efeito do suporte que lhe é dado pelo seu líder pode não ter qualquer utilidade para fazer face ao ambiente de trabalho mais hostil que possa ser sentido pelo militar. A rejeição da hipótese 3 da presente investigação não permite colmatar a inexistência, na literatura, da referência a efeitos de moderação entre as variáveis consideradas, prevalecendo a relação entre o equilíbrio entre o trabalho e a família com factores organizacionais como a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional ou a taxa de *turnover* (Carlson et al, 2000) ou associado a uma maior satisfação com o trabalho e com a família, funcionamento familiar e bem-estar (Ribeiro & Pimenta, 2014).

7. Conclusões

A presente investigação demonstrou a existência de conflito trabalho-família entre os militares da Marinha, predominantemente no sentido trabalho-família, suportada pelas especificidades da condição militar e das funções e tipos de missões desempenhadas. O suporte do líder revela-se um instrumento crucial para o equilíbrio do militar, permitindo diluir os efeitos do conflito que possa estar a viver, ao contrário do que é percepcionado em relação ao suporte do ambiente de trabalho, que não minimiza os efeitos do conflito trabalho-família. Estas duas formas de apoio da organização contribuem individualmente para a percepção construída pelo militar, sem se verifique moderação. Os indivíduos não são seres independentes na organização, não sendo apenas o líder a contribuir para a imagem formada quanto ao apoio e à sensação de pertença a uma estrutura como a Marinha. É a organização como um todo que molda o efeito do apoio do líder sobre aquilo que o militar percepciona quanto à interferência entre o trabalho e a família, tarefa que deve ser continuamente alimentada por todos os diferentes níveis da estrutura, promovendo o claro envolvimento diário de quem detém o poder de decisão na estrutura da Marinha. A exortação diária no sentido da perfeição, traduzida num dos lemas adoptados por este ramo das Forças Armadas, *“talant de bien faire”*, deverá também ser uma realidade na gestão das pessoas, sempre no sentido de *“dar resposta aos anseios e expectativas de cada e de todos enquanto grande equipa”* (Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada Macieira Fragoso in Diretiva de Planeamento da Marinha, 2014, p. iii).

Recomendações para a Gestão

No sentido de operacionalizar as conclusões retiradas, são formuladas algumas recomendações para a gestão da Marinha no sentido de minimizar a existência de conflito trabalho-família focada no sentido trabalho-família. Não sendo possível alterar o tipo de funções e missões desempenhadas pelos militares nem tão pouco o local ou a forma como elas decorrem, caberá aos níveis superiores de gestão da Marinha definir e implementar estratégias que possam vir a ser de sucesso e a melhorar a imagem que os militares possuem da organização a que pertencem. A organização poderá implementar algumas práticas, para

além das já existentes, que possam já ter dado sinais de sucesso em outras organizações. Baugh, Lankau e Scandura (1996) afirmam que o desenvolvimento de relações de mentorado possui implicações importantes ao nível do desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos numa organização. Já Nielson, Carlson e Lankau (2001) defendem que a existência de mentores numa organização surge como uma fonte adicional de apoio no local de trabalho que pode influenciar o conflito trabalho-família, correspondendo o mentor a *“uma figura com maior antiguidade na organização e que é responsável pelo apoio a elementos que tenham entrado mais recentemente na organização”* (Scandura, 1997, p. 59). As vantagens associadas à existência de mentores numa organização são várias, constituindo-se esta figura como um modelo a seguir que promove o desenvolvimento de funções associadas com a carreira de quem estão a acompanhar, através do fornecimento de conselhos e feedback, e de funções psicossociais como o apoio emocional e a construção da confiança (Burke & McKeen, 1997). A nível organizacional, as vantagens de programas de mentorado reflectem-se no aumento do comprometimento organizacional, satisfação com o trabalho, expectativas de progressão de carreira e diminuição do stress associado ao desempenho do papel profissional (Baugh et al, 1996) ao mesmo tempo que podem potenciar a percepção de existência de justiça organizacional (Scandura, 1997). Observa-se também que indivíduos integrados numa organização através de estratégias deste tipo apresentam um melhor efeito de socialização e menor tendência para abandonar a organização (Scandura & Viator, 1994).

Uma outra recomendação refere-se às práticas de conciliação do trabalho e da família e de apoio social já existentes na Marinha no sentido de promover a adequada utilização por parte dos militares. Ainda que sejam variadas e transponham as orientações vigentes na legislação e no sentido de evitar sentimentos de estigmatização ou de má aceitação pelos superiores e pares, as práticas e apoios devem ser compreendidos por todos e deve ser promovida a sua utilização consciente. Compete às chefias mais próximas dos militares a clarificação junto do militar de todas as situações em que esteja prevista a utilização destas práticas, preservando sempre o interesse da organização face às missões da Marinha, nomeadamente ao nível da operacionalidade das unidades navais. Deverá o líder, na relação diária com os seus subordinados, promover o esclarecimento e o melhor entendimento possível das práticas em vigor, minimizando o estigma associado à utilização de práticas de

suporte à família, principalmente quando se trata de um militar que esteja colocado numa unidade com elevado empenhamento operacional (de que as unidades navais são exemplo) e em que pode haver dificuldade em utilizar determinadas práticas (ex. licença de parentalidade) quando a sua utilização possa implicar a substituição do militar por outro, com todos os constrangimentos que este tipo de procedimento pode trazer para a gestão. A operacionalização de práticas de apoio à família não possui os mesmos resultados numa organização militar e numa organização civil. As especificidades da condição militar necessitam de estar sempre presentes, nomeadamente na forma como são concretizadas estas práticas para que o militar não se sinta defraudado naquilo que são as suas necessidades enquanto indivíduo pertencente a um núcleo familiar e a forma como necessita de lhes corresponder, sem nunca comprometer a função que lhe foi atribuída e a sua condição militar. Neste sentido, poderá ser relevante a inclusão, nas acções de formação da área de Recursos Humanos já existentes nos planos de formação da Marinha, de uma componente especificamente direccionada às práticas de conciliação com a família e à forma da sua colocação em prática, de modo a que as chefias desenvolvam as competências necessárias para lidar, no dia-a-dia, com os seus subordinados no sentido de prevenir a ocorrência do conflito trabalho-família ou minimizar as suas consequências para os casos dos indivíduos que estejam já a ser alvo deste conflito.

Limitações da Investigação e Sugestões de Trabalho Futuro

Como em todas as investigações, existem circunscrições de âmbito que devem ser consideradas na análise das presentes conclusões. O presente estudo considerou apenas a categoria de Oficial QP-ACT. Para além desta, existem outras categorias (Sargento e Praça) que podem também desempenhar cargos em que a deslocalização geográfica ou os períodos de afastamento da família estão presentes, nomeadamente quando integram as guarnições de unidades navais. Para estes militares, as comissões de embarque podem ser mais alargadas em número do que as que caracterizam as carreiras dos Oficiais considerados no estudo, pelo que, como orientação futura de trabalho, seria relevante alargar esta investigação ao restante universo de militares da Marinha. Por outro lado, os militares da categoria de Sargento e Praça não ocupam cargos chefia de topo, quanto muito poderão ser

de chefia intermédia, o que faz com que possam possuir uma diferente percepção quanto ao suporte do líder e ao suporte dado pelo ambiente de trabalho à sua componente familiar. Alargar o âmbito do presente estudo a estes militares iria contribuir para contrariar a tendência apresentada na literatura de restringir o estudo deste tema ao nível dos gestores (cerca de 70% dos estudos apresentados em contraposição à reduzida percentagem de 6% dos estudos realizados com colaboradores ao nível da produção ou operação) (Casper, Eby, Bordeaux, Lockwood & Lambert, 2007). É necessário ter presente que o nível de stress e de solicitações não é o mesmo para os militares pertencentes às diferentes categorias, o que poderá fazer com que as práticas implementadas possam não ser igualmente eficazes para todos os militares, consoante a posição por eles ocupada na hierarquia militar, o que é concordante com DiRenzo e colaboradores (2011) que afirmam que os factores que podem contribuir para acentuar ou atenuar o conflito trabalho-família podem variar em função da posição do colaborador na hierarquia da organização.

Uma outra linha de investigação relevante seria o estudo de outras variáveis em contexto militar relevantes para o conflito trabalho-família, no sentido de contrariar a pouca importância que tem sido dada à diversidade de variáveis que se podem relacionar com este conflito (Calvo-Salguero et al, 2011). Um exemplo seria o estudo da relação existente o conflito trabalho-família e o comprometimento organizacional vivido pelos militares da Marinha bem como o efeito que este conflito pode ter na satisfação com o trabalho ou na intenção de abandonar a organização. Outra possibilidade de investigação futura, alicerçada na evolução de conceitos como a Psicologia Positiva ou o Comportamento Organizacional Positivo, passaria por avaliar não os aspectos negativos sobre o indivíduo associados à vivência deste conflito mas sim o estudo dos pontos positivos e da relação existente entre o conflito trabalho-família e o comprometimento, já que podem obter-se resultados positivos para o indivíduo e para a organização com a existência de elevados níveis de comprometimento (Fiksenbaum, 2014). Nesta abordagem, interessaria focar o estudo nas forças em vez de nas fraquezas de forma a compreender o potencial dos indivíduos e da estrutura em que eles se inserem (Greenhaus & Powell, 2006) estudando, por exemplo, o enriquecimento e o equilíbrio na interface trabalho-família e o seu efeito no bem-estar dos indivíduos (Chambel & Ribeiro, 2014).

Por último, poderia ser de interesse avaliar a existência ou não de uma cultura de trabalho-família na Marinha, permitindo compreender melhor o motivo que leva o militar a optar por usar, ou não, as práticas que se encontram instituídas na organização e se existem factores que possam actuar como moderadores dessa utilização. Por exemplo, Mauno e colaboradores (2012) referem que factores como o género, estrutura familiar ou competências de *coping* podem actuar como moderadores da relação existente entre o trabalho e a família, contribuindo para a explicação do motivo porque existem colaboradores que usufruem mais ou menos do suporte trabalho-família que é disponibilizado.

Referências Bibliográficas

- Aldous, J. (1990). Specification and speculation concerning the politics of workplace family policy. *Journal of Family Issues* 11: 355-367.
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organization perceptions. *Journal of Vocational Behavior* 58: 414-435.
- Andres, M., Moelker, R. & Soeters, J. (2012). The work-family conflict interface and turnover intentions over the course of project-oriented assignments abroad. *International Journal of Project Management* 30: 752-759.
- Anuário Estatístico da Marinha* (2013). Lisboa: Marinha.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E. & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *The Academy of Management Review* 25(3): 472-491.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly* 6(2): 199-218.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in Social Psychology research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6): 1173-1182.
- Barracho, C. & Martins, C. (2010). *Liderança e Género*. 1ª edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar – Aprovadas pela Lei nº. 11/89, de 1 de Junho.
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *Leadership Quarterly* 6(4): 463-478.
- Batt, R. & Valcour, M. (2003). Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover. *Industrial Relations* 42(2): 189- 220.
- Baugh, S. G., Lankau, M. J. & Scandura, T. A. (1996). An investigation of the effects of protégé gender on responses to mentoring. *Journal of Vocational Behavior* 49: 309-323.
- Beauregard, T. A. & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review* 19: 9-22.
- Beham, B. (2011). Work-family conflict and organizational citizenship behavior: Empirical evidence from Spanish employees. *Community, Work & Family* 14(1): 63-80.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin* 107(2): 238-246.
- Blanch, A. & Aluja, A. (2009). Work, family and personality: A study of work-family conflict. *Personality and Individual Differences* 46: 520-524.
- Bourgh, C. & Segal, M. W. (1999). The impact of family supportive policies and practices on organizational commitment to the Army. *Armed Forces & Society* 25: 633-652.

- Branco, C. (2000). *Desafios à Segurança e Defesa e os Corpos Militares de Polícia*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Bretz, R. D., Jr., Boudreau, J. W. & Judge, T. A. (1994). Job search behavior of employed managers. *Personnel Psychology* 47:275-301.
- Bridger, R. S., Brasher, K., Dew, A. & Kilminster, S. (2011). Job stressors in naval personnel serving on ships and in personnel serving ashore over a twelve month period. *Applied Ergonomics* 42: 710-718.
- Burke, R. & McKeen, C. (1997). Benefits of mentoring relationships among managerial and professional women: A cautionary tale. *Journal of Vocational Behavior* 51: 43-57.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior* 67: 169-198.
- Calvo-Salguero, A., Martínez-de-Leca, J.-M. S. & Carrasco-González, A.-M. (2011). Work-family conflict and family-work conflict: Does intrinsic-extrinsic satisfaction mediate the prediction of general job satisfaction? *The Journal of Psychology* 145(5): 435-461.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M. & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior* 56: 249-276.
- Carrilho, L. (2007). *Generais e Almirantes de amanhã. As Forças Armadas no feminino*. Porto: Edições Afrontamento.
- Carta Social Europeia (revista) (1996). Versão portuguesa disponível para download em <http://hub.coe.int>. (acedido em 11 de Junho de 2014).
- Casper, W. & Buffardi, L. (2004). Work-life benefits and job pursuit intentions: The role of anticipated organizational support. *Journal of Vocational Behavior* 65: 391-410.
- Casper, W., Eby, L., Bordeaux, C., Lockwood, A. & Lambert, D. (2007). A review of research in IO/OB work-family research. *The Journal of Applied Psychology* 92: 28-43.
- Casper, W. J., Harris, C., Taylor-Bianco, A. & Wayne, J. H. (2011). Work-family conflict, perceived supervisor support, and organizational commitment among Brazilian professionals. *Journal of Vocational Behavior* 79: 640-652.
- Chambel, M. J. & Ribeiro, M. T. R. (Coords.). *A relação entre o trabalho e a família: Do conflito ao enriquecimento*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Código do Trabalho – Aprovado pela Lei nº. 7/2009, de 12 de Fevereiro, com a última alteração introduzida pela Lei nº. 55/2014, de 25 de Agosto.
- Cohen, J. R. & Single, L. E. (2001). An examination of the perceived impact of flexible work arrangements on professional opportunities in public accounting. *Journal of Business Ethics* 32:317-328.
- Constituição da República Portuguesa (2013). Coimbra: Edições Almedina, S.A.

- Crompton, R. & Lyonette, C. (2006). Work-life balance in Europe. *Acta Sociologica* 49(4): 379-393.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 6ª edição. Lisboa: Editora RH.
- Demerouti, E., Peeters, M. C. W. & van der Heijden, B. I. J. M. (2012). Work-family interface from a life and career stage perspective: The role of demands and resources. *International Journal of Psychology* 47(4): 241-258.
- den Dulk, L., Peters, P. & Poutsma, E. (2012). Variations in adoption of workplace work-family arrangements in Europe: The influence of welfare-state regime and organizational characteristics. *The International Journal of Human Resource Management* 23(13): 2785-2808.
- Dewberry, C. (2004). *Statistical Methods for Organizational Research*. New York: Routledge.
- Diretiva de Planeamento da Marinha* (2014). Lisboa: Marinha.
- Directiva Sectorial de Recursos Humanos* (2011). Lisboa: Marinha.
- DiRenzo, M. S., Greenhaus, J. H. & Weer, C. H. (2011). Job level, demands, and resources as antecedents of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior* 78: 305-314.
- Eaton, S. C. (2003). If you can use them: Flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance. *Industrial Relations* 42(2): 145-167.
- Eagle, B. W., Miles, E. W. & Icenogle, M. L. (1997). Interrole conflicts and the permeability of work and family domains: Are there gender differences? *Journal of Vocational Behavior* 50: 168-184.
- Edlund, J. (2007). The work-family time squeeze: conflicting demands of paid and unpaid work among working couples in 29 countries. *International Journal of Comparative Sociology* 48(6): 451-480.
- Edwards, J. R. & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review* 25(1): 178-199.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology* 87(3): 565-573.
- Estatuto dos Militares das Forças Armadas – Aprovado pelo Decreto-lei nº. 236/99, de 25 de Junho.
- Fairchild, A. J. & MacKinnon, D. P. (2009). A general model for testing mediation and moderation effects. *Prevention Science* 10(2): 87-99.
- Ferguson, M., Carlson, D., Zivnuska, S. & Whitten, D. (2012). Support at work and home: The path to satisfaction through balance. *Journal of Vocational Behavior* 80: 299-307.
- Fiksenbaum, L. M. (2014). Supportive work-family environments: Implications for work-family conflict and well-being. *The International Journal of Human Resource Management* 25(5): 653-672.

- Frye, N. K. & Breugh, J. A. (2004). Family-friendly policies, supervisor support, work-family conflict, family-work conflict, and satisfaction: A test of a conceptual model. *Journal of Business and Psychology* 19(2): 197- 220.
- Garhammer, M. (2002). Pace of life and enjoyment of life. *Journal of Happiness Studies* 3(3): 217-225.
- Gouveia, V., Pimentel, C., Coelho, J., Maynard, V. & Mendonça, T. (2010). Validade factorial confirmatória e consistência interna da escala global de crenças no mundo justo – GJWS. *Interação em Psicologia* 14(1): 21-29.
- Grandey, A. A. & Cropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to work-family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior* 54: 350-370.
- Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review* 10(1): 76-88.
- Greenhaus, J. H. & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review* 31(1): 72-92.
- Greenhaus, J. H., Ziegert, J. C. & Allen, T. D. (2012). When family-supportive supervision matters: Relations between multiple sources of support and work-family balance. *Journal of Vocational Behavior* 80: 266-275.
- Gutek, B. A., Searle, S. & Klepa, L. (1991). Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology* 76(4): 560-568.
- Haar, J. M. & Roche, M. A. (2010). Family supportive organization perceptions and employee outcomes: The mediating effects of life satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management* 21(7): 999-1014.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. & Black, W. (1998). *Multivariate Data Analysis*. 5th edition. Prentice Hall.
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Zimmerman, K. & Daniels, R. (2007). Clarifying the construct of family supportive supervisory behaviors: A multilevel perspective. *Research in Occupational Stress and Well-Being* 6: 171-211.
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E. & Hanson, G. C. (2009). Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB). *Journal of Management* 35(4): 837-856.
- Hill, M. M. & Hill, A. (2008). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt of conceptualizing stress. *American Psychologist* 44: 513-524.
- Huffman, A. H., Culbertson, S. S. & Castro, C. A. (2008). Family-friendly environments and U. S. Army soldier performance and work outcomes. *Military Psychology* 20: 253-270.

- Hutchinson, S. & Dowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology* 71(3): 500-507.
- Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 36: 16-78.
- James, L. R. & Brett, J. M. (1984). Mediators, moderators, and test for mediation. *Journal of Applied Psychology* 69(2): 307-321.
- Kinnunen, U., Vermulst, A., Gerris, J. & Mäkikangas, A. (2003). Work-family conflict and its relations to well-being: The role of personality as a moderating factor. *Personality and Individual Differences* 35: 1669-1683.
- Kossek, E. E. & Nichols, V. (1992). The effects of on-site child care on employee attitudes and performance. *Personnel Psychology* 45: 485-509.
- Kossek, E. E., Barber, A. E. & Winters, D. (1999). Using flexible schedules in the managerial world: The power of peers. *Human Resource Management Journal* 38: 33-46.
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T. & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology* 64: 289-313.
- Lapierre, L. M., Spector, P. E., Allen, T. D., Poelmans, S., Cooper, C. L., O'Driscoll, M. P., Sanchez, J. I., Brough, P. & Kinnunen, U. (2008). Family-supportive organization perceptions, multiple dimensions of work-family conflict, and employee satisfaction: A test of model across five samples. *Journal of Vocational Behavior* 73: 92-106.
- Latack, J. C. & Havlovic, S. J. (1992). Coping with job stress: A conceptual evaluation framework for coping measures. *Journal of Organizational Behavior* 13: 479-508.
- Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas – Aprovada pela Lei Orgânica nº. 1-A/2009, de 7 de Julho e Lei Orgânica nº. 6, de 1 de Setembro, que procede à primeira alteração à LOBOFA, aprovada pela Lei Orgânica nº. 1-A/2009, de 7 de Julho.
- Lei Orgânica da Marinha – Aprovada pelo Decreto-lei nº. 233/2009, de 15 de Setembro.
- Leitão, H. & Lopes, J. V. (1990). *Dicionário da Linguagem de Marinha Antiga e Actual*. 3ª edição. Lisboa: Edições Culturais da Marinha.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly* 9: 370-390.
- Liao, P.-Y. (2011). Linking work-family conflict to job attitudes: The mediating role of social exchange relationships. *The International Journal of Human Resource Management* 22(14): 2965-2980.
- Lippe, T., van der Jager, A. & Kops, Y. (2006). Combination pressure: The paid work-family balance of men and women in European countries. *Acta Sociologica* 49(3): 303-319.

- Lopes, H. E. G. (2005). Abrindo a caixa preta: Considerações sobre a utilização da Análise Factorial Confirmatória nas pesquisas em Administração. *Economia & Gestão* 5(11): 19-34.
- Lopes, M. P. & Cunha, M. P. (2008). Who is more proactive, the optimist or the pessimist? Exploring the role of hope as a moderator. *The Journal of Positive Psychology* 3(2): 100-109.
- MacCallum, R. & Hong, S. (1997). Power analysis in covariance structure modeling using GFI and AGFI. *Multivariate Behavioral Research* 32(2): 193-210.
- Marinha ao serviço de Portugal (s.d.). Lisboa: Marinha. Versão disponível para download em <http://www.marinha.pt>. (acedido em 13 de Junho de 2014).
- Maroco, J. & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia* 4(1): 65-90.
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS*. 3ª edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Mauno, S., Kinnunen, U. & Feldt, T. (2012). Work-family culture and job satisfaction: does gender and parenting status alter the relationship? *Community, Work & Family* 15(1): 101-129.
- McNamara, T. K., Pitt-Catsouphes, M., Matz-Costa, C., Brown, M. & Valcour, M. (2013). Across the continuum of satisfaction with work-family balance: Work hours, flexibility-fit, and work-family culture. *Social Science Research* 42: 283-298.
- Mesmer-Magnus, J. R. & Viswesvaran, C. (2006). How family-friendly work environments affect work/family conflict: A meta-analytic examination. *Journal of Labor Research* 27: 555-574.
- Michel, J. S. & Hargis, M. B. (2008). Linking mechanisms of work-family conflict and segmentation. *Journal of Vocational Behavior* 73: 509-522.
- Michel, J. S., Mitchelson, J. K., Kotrba, L. M., LeBreton, J. M. & Baltes, B. B. (2009). A comparative test of work-family conflict models and critical examination of work-family linkages. *Journal of Vocational Behavior* 74: 199-218.
- Michel, J. S., Mitchelson, J. K., Pichler, S. & Cullen, K. L. (2010). Clarifying relationships among work and family social support, stressors, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior* 76: 91-104.
- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A. & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior* 32: 689-725.
- Mills, M. J., Matthews, R. A., Henning, J. B. & Woo, V. A. (2014). Family-supportive organizations and supervisors: How they influence employee outcomes and for whom? *The International Journal of Human Resource Management* 25(12): 1763-1785.
- Montgomery, A., Peeters, M., Schaufeli, W. & den Ouden, M. (2003). Work-home interference among newspaper managers: Its relationship with burnout and engagement. *Anxiety, Stress, and Coping* 16(2): 195-211.

- Netemeyer, R. G., Boles, J. S. & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology* 81(4): 400-410.
- Nicklin, J. M. & McNall, L. A. (2013). Work-family enrichment, support, and satisfaction: A test of mediation. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 22(1): 67-77.
- Nielsen, T. T., Carlson, D. S. & Lankau, M. J. (2001). The supportive mentor as a means of reducing work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior* 59:364-381.
- Ordem da Direcção do Serviço de Pessoal nº. 236, de 16 de Dezembro de 2013.
- Pacheco, M. B. (2013). *Medidas da Terra e do Mar – apontamento*. Lisboa: Instituto Hidrográfico.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A Complementaridade do SPSS*. 5ª edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Política de Gestão de Recursos Humanos da Marinha* (2011).
- Qu, H. & Zhao, X. R. (2012). Employees' work-family conflict moderating life and job satisfaction. *Journal of Business Research* 65: 22-28.
- Ribeiro, A. S., Silva, F. B., Palma, J. N. & Monteiro, N. S. (2010). *Estratégia Naval Portuguesa – O processo, o contexto e o conteúdo*. Cadernos Navais nº. 34. Lisboa: Comissão Cultural de Marinha/Grupo de Estudos e Reflexão Estratégica (GERE).
- Ribeiro, M. T. & Pimenta, S. (2014). Trabalho-família: Uma questão de equilíbrio? In M. J. Chambel & M. T. R. Ribeiro (Coords.). *A relação entre o trabalho e a família: Do conflito ao enriquecimento* (pp. 12-40). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Rhoades, L. & Eisenbeger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology* 87(4): 698-714.
- Rothausen, T. J. (1999). "Family" in organizational research: A review and comparison of definitions and measures. *Journal of Organizational Behavior* 20: 817-836.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly* 46: 655-684.
- Sachau, D. A., Gertz, J., Matsch, M., Palmer, A. J., Englert, D. (2012). Work-life conflict and organizational support in a military law enforcement agency. *Journal of Police and Criminal Psychology* 27: 63-72.
- Santos, J. L. dos (2012). *Forças Armadas em Portugal*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos/Relógio D'Água Editores.
- Santos, G. & Cabral-Cardoso, C. (2002). A carreira académica e a relação trabalho e família: Uma análise exploratória. *Actas do Colóquio Internacional "Família, Género e Sexualidade nas Sociedades Contemporâneas"*. Lisboa: Associação Portuguesa de Sociologia.

- Scandura, T. (1997). Mentoring and organizational justice: An empirical investigation. *Journal of Vocational Behavior* 51: 58-69.
- Scandura, T. A. & Viator, R. E. (1994). Mentoring in public accounting firms: An analysis of mentoring-protégé relationships, mentorship functions and protégé turnover intentions. *Accounting, Organizations and Society* 19: 717-734.
- Segal, M. W. (1986). The military and the family as greedy institutions. *Armed Forces & Society* 13(1): 9-38.
- Sharma, S., Durand, R. M. & Gur-Arie, O. (1981). Identification and analysis of moderator variables. *Journal of Marketing Research* 18(3): 291-300.
- Shinn, M., Wong, N. W., Simko, P. A. & Ortiz-Torres, B. (1989). Promoting the well-being of working parents: Coping, social support and flexible job schedules. *American Journal of Community Psychology* 17(1): 31-55.
- Staines, G. L. (1980). Spillover versus compensation: A review of the literature on the relationship between work and nonwork. *Human Relations* 33: 111-129.
- Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate Behavioral Research* 25: 173-180.
- Stier, H., Lewin-Epstein, N. & Braun, M. (2012). Work-family conflict in comparative perspective: The role of social policies. *Research in Social Stratification and Mobility* 30: 265-279.
- Thomas, L. T. & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology* 80(1): 6-15.
- Thomas, J. L., Bliese, P. D. & Jex, S. M. (2005). Interpersonal conflict and organizational commitment: Examining two levels of supervisory support as multilevel moderators. *Journal of Applied Social Psychology* 35(11): 2375-2398.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L. & Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior* 54: 392-415.
- Thompson C. A. & Prottas, D. J. (2005). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology* 10(4): 100-118.
- Valcour, M., Ollier-Malaterre, A., Matz-Costa, C., Pitt-Catsoupes, M. & Brown, M. (2011). Influences on employee perceptions of organizational work-life support: Signals and resources. *Journal of Vocational Behavior* 79: 588-595.
- Vieira, V. A. (2009). Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de desconfirmação de expectativas. *Revista de Administração* 44(1): 17-33.

- Viswevaran, C., Sanches, J. I. & Fischer, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior* 54: 314-334.
- Westring, A. F. & Ryan, A. M. (2011). Anticipated work-family conflict: A construct investigation. *Journal of Vocational Behavior* 79: 596-610.
- Whisman, M. A. & McClelland, G. H. (2005). Designing, testing, and interpreting interactions and moderator effects in family research. *Journal of Family Psychology* 19(1): 111-120.
- Winslow, S. (2005). Work-family conflict, gender and parenthood 1977-1997. *Journal of Family Issues* 26: 727-755.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Questionário para avaliação do conflito trabalho-família, ambiente de trabalho de suporte à família e suporte do líder

A aplicação do presente questionário insere-se no âmbito da realização de uma dissertação do Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos, no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP), subordinada ao tema “Conflito trabalho-família, ambiente organizacional e suporte do líder: um estudo com militares da Marinha Portuguesa”.

A resposta deve ser o mais honesta e rigorosa possível, de modo a contribuir para uma boa percepção da realidade do conflito trabalho-família na Marinha Portuguesa. Os resultados obtidos serão tratados anonimamente e não sujeitos a qualquer individualização. As respostas variam entre 1 (“não concordo”) a 6 (“concordo totalmente”).

Questões

Conflito trabalho-família

1. O meu trabalho mantém-me afastado(a) das minhas actividades familiares mais do que eu gostaria.
2. O tempo que necessito de dedicar ao meu trabalho impede-me de participar em actividades e responsabilidades domésticas de forma equitativa.
3. Tenho que faltar às actividades familiares devido à quantidade de tempo que necessito de despende no trabalho.
4. O tempo que gasto com responsabilidades familiares interfere muitas vezes com as minhas responsabilidades no trabalho.
5. O tempo que gasto com a minha família faz-me muitas vezes não despende tempo em actividades no trabalho que poderiam ser úteis para a minha carreira.
6. Tenho que faltar a actividades do trabalho devido à quantidade de tempo que necessito de despende em responsabilidades familiares.
7. Quando chego a casa do trabalho estou muitas vezes demasiado desgastado(a) para participar em actividades/responsabilidades familiares.
8. Estou muitas vezes tão emocionalmente esgotado(a) quando chego a casa do trabalho que isso impede-me de contribuir para a minha família.
9. Devido a todas as pressões no trabalho, por vezes quando chego a casa estou muito stressado(a) para fazer actividades de que gosto.

10. Devido ao stress em casa, estou muitas vezes preocupado(a) com assuntos familiares no trabalho.
11. Porque estou muitas vezes stressado(a) com as responsabilidades familiares, tenho dificuldades em concentrar-me no meu trabalho.
12. A tensão e a ansiedade resultantes da minha vida familiar enfraquecem muitas vezes a minha capacidade em fazer o meu trabalho.
13. Os comportamentos para resolução de problemas que utilizo no meu trabalho não são eficazes para resolver problemas em casa.
14. O comportamento que é eficaz e necessário para mim no trabalho seria contraproducente em casa.
15. Os comportamentos que apresento que me tornam eficazes no trabalho não me ajudam a ser um melhor pai/mãe ou melhor marido/mulher.
16. Os comportamentos que funcionam para mim em casa não parecem ser eficazes no trabalho.
17. O comportamento que é eficaz e necessário para mim em casa seria contraproducente no trabalho.
18. O comportamento para resolução de problemas que funciona para mim em casa parece não ser útil no trabalho.
19. O trabalho deve ser a prioridade primária da vida de uma pessoa.

Ambiente de trabalho de suporte à família

20. Longas horas dentro do gabinete são a forma de alcançar a evolução.
21. É melhor manter os assuntos familiares separados do trabalho.
22. É considerado um tabu falar da vida fora do trabalho.
23. Demonstrar envolvimento e interesse em assuntos que não são do trabalho é visto como saudável.
24. Os colaboradores que estão muito dedicados às suas vidas pessoais não conseguem estar dedicados ao seu trabalho.
25. Responder a necessidades pessoais, como tirar tempo para cuidar de filhos doentes, é desaprovado.
26. Os colaboradores devem manter os seus assuntos pessoais em casa.
27. A forma de evoluir nesta organização é manter os assuntos que não são do trabalho fora do local de trabalho.

- 28. Os indivíduos que tiram dias para tratar de assuntos pessoais não estão dedicados ao seu trabalho.
- 29. Assume-se que os colaboradores mais produtivos são aqueles que colocam o seu trabalho à frente da sua vida familiar.
- 30. São dadas muitas oportunidades aos colaboradores para desempenhar bem as suas responsabilidades profissionais e pessoais.
- 31. Oferecer aos colaboradores flexibilidade para completar o seu trabalho é visto como uma forma estratégica de negócio.
- 32. O colaborador ideal é aquele que está disponível 24 horas por dia.

Suporte do líder

- 33. Altera horários (horas, horas extra, férias) para acomodar as minhas responsabilidades familiares.
- 34. Ouve os meus problemas.
- 35. Tem uma atitude crítica quanto aos meus esforços para compatibilizar trabalho e família.
- 36. Gere as funções e tarefas para acomodar as minhas responsabilidades familiares.
- 37. Proporciona a partilha de ideias ou conselhos.
- 38. Coloca as minhas responsabilidades familiares contra mim.
- 39. Ajuda-me a descobrir como resolver um problema.
- 40. É compreensivo.
- 41. Mostra ressentimento quanto às minhas necessidades como pai/mãe trabalhador/a.

APÊNDICE B

Resumo dos resultados do tratamento estatístico

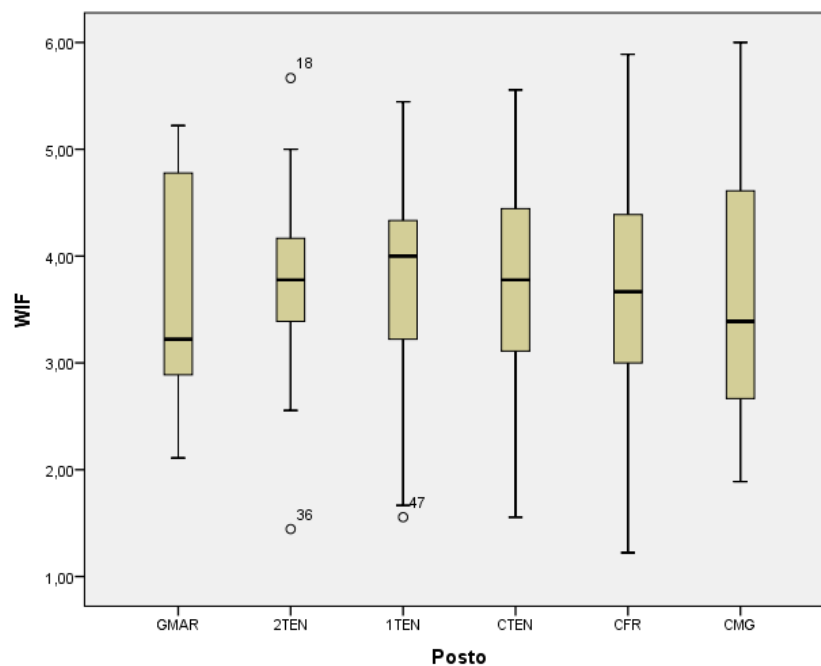
As tabelas apresentadas no presente anexo correspondem ao output obtido no tratamento dos resultados na aplicação informática de análise estatística SPSS.

Teste de normalidade dos dados

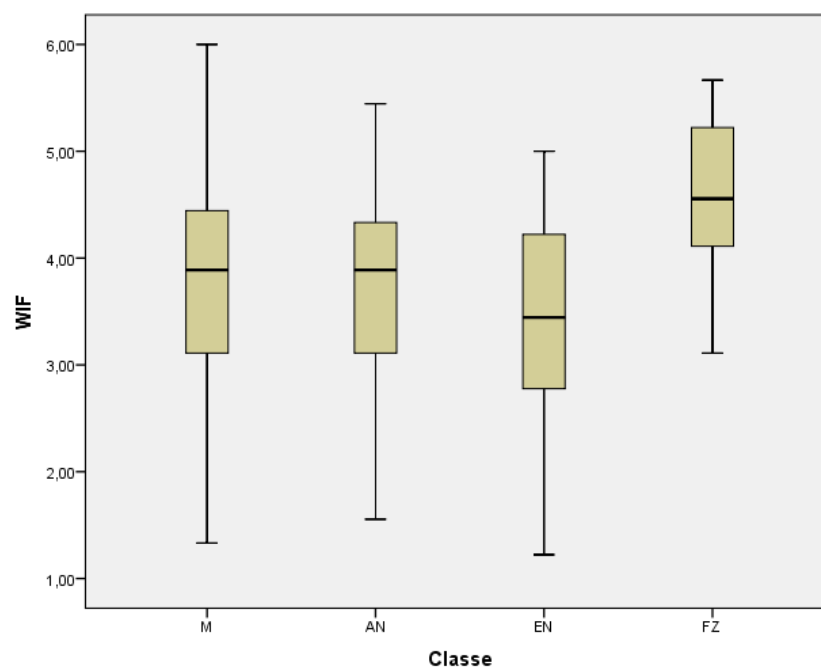
Tabela B.1 – Resultados do teste de Kolmogorov-Smirnov

Kolmogorov-Smirnov							
	Statistic	df	Sig.		Statistic	df	Sig.
q1	0,217	232	0,000	q22	0,243	232	0,000
q2	0,181	232	0,000	q23	0,231	232	0,000
q3	0,170	232	0,000	q24	0,226	232	0,000
q4	0,244	232	0,000	q25	0,257	232	0,000
q5	0,261	232	0,000	q26	0,179	232	0,000
q6	0,271	232	0,000	q27	0,175	232	0,000
q7	0,204	232	0,000	q28	0,276	232	0,000
q8	0,168	232	0,000	q29	0,188	232	0,000
q9	0,158	232	0,000	q30	0,185	232	0,000
q10	0,235	232	0,000	q31	0,191	232	0,000
q11	0,241	232	0,000	q32	0,189	232	0,000
q12	0,242	232	0,000	q33	0,150	232	0,000
q13	0,150	232	0,000	q34	0,204	232	0,000
q14	0,154	232	0,000	q35	0,199	232	0,000
q15	0,200	232	0,000	q36	0,160	232	0,000
q16	0,186	232	0,000	q37	0,186	232	0,000
q17	0,181	232	0,000	q38	0,280	232	0,000
q18	0,182	232	0,000	q39	0,169	232	0,000
q19	0,205	232	0,000	q40	0,233	232	0,000
q20	0,261	232	0,000	q41	0,222	232	0,000
q21	0,272	232	0,000				

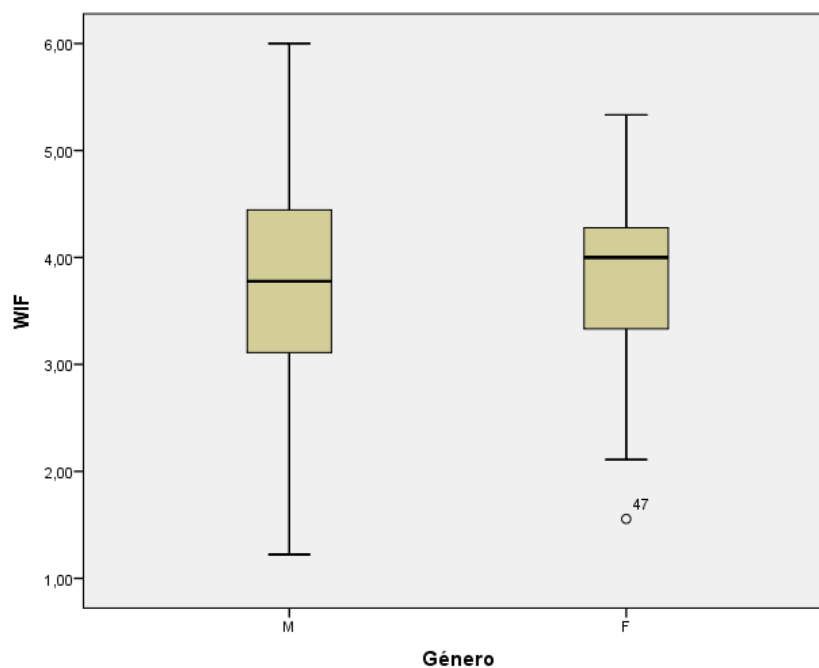
Avaliação da percepção do conflito trabalho-família



a)

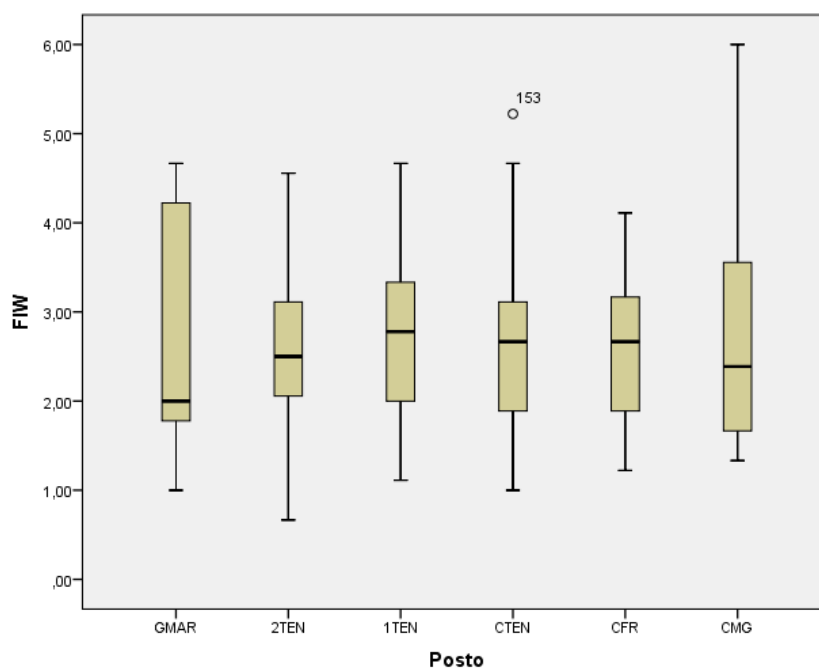


b)



c)

Figura B.1 – Distribuição da interferência do trabalho na família (WIF) (1-“discordo totalmente” a 6 – “concordo totalmente”) por a) posto, b) classe e c) gênero. A linha a negrito representa a mediana, enquadrada entre o 1º quartil (extremo inferior da caixa) e o 3º quartil (extremo superior da caixa). As barras inferiores e superiores representam, respectivamente, o mínimo e o máximo das distribuições. O único outlier, que surge na distribuição por gênero, é assinalado por um círculo.



a)

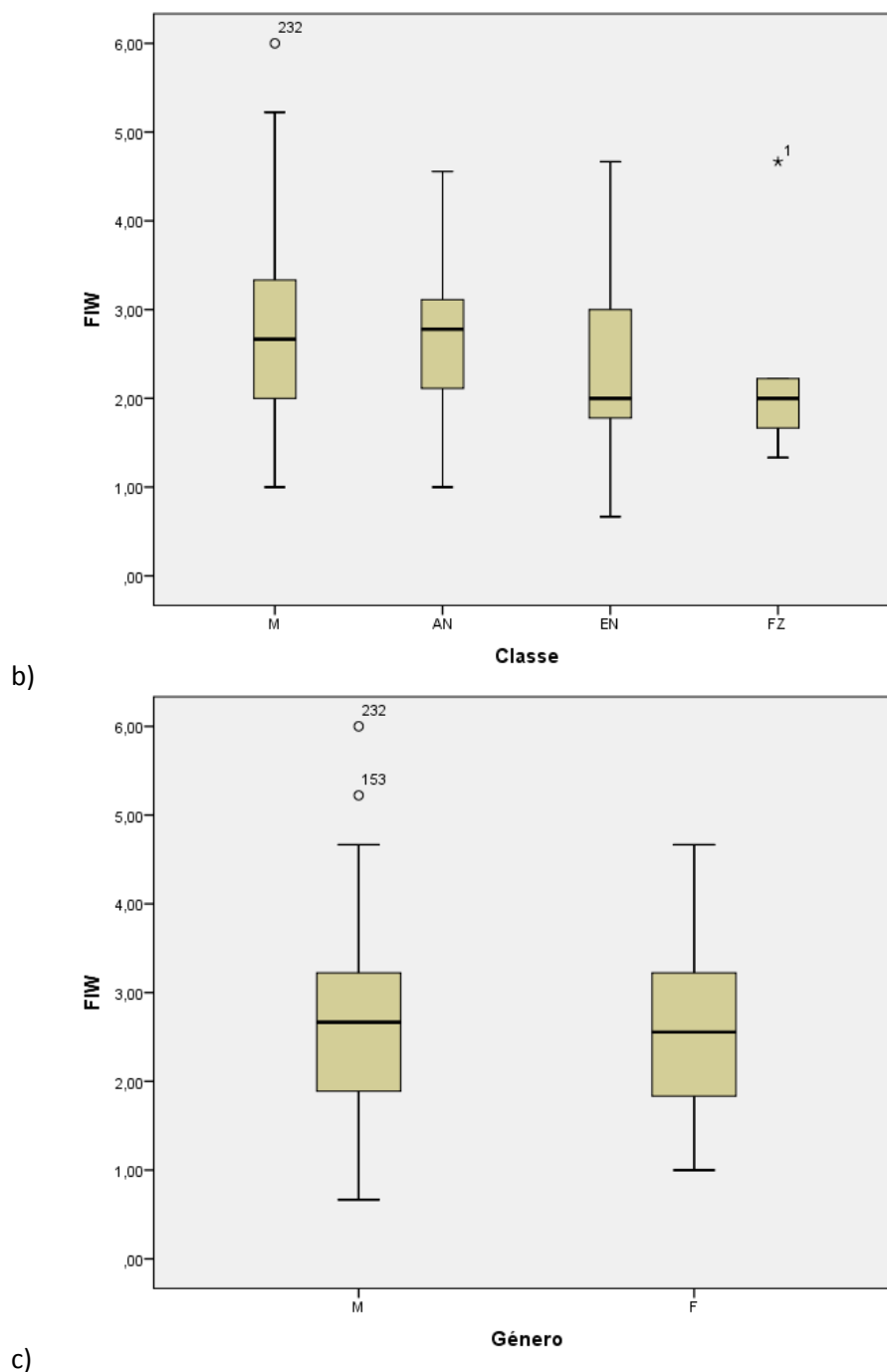
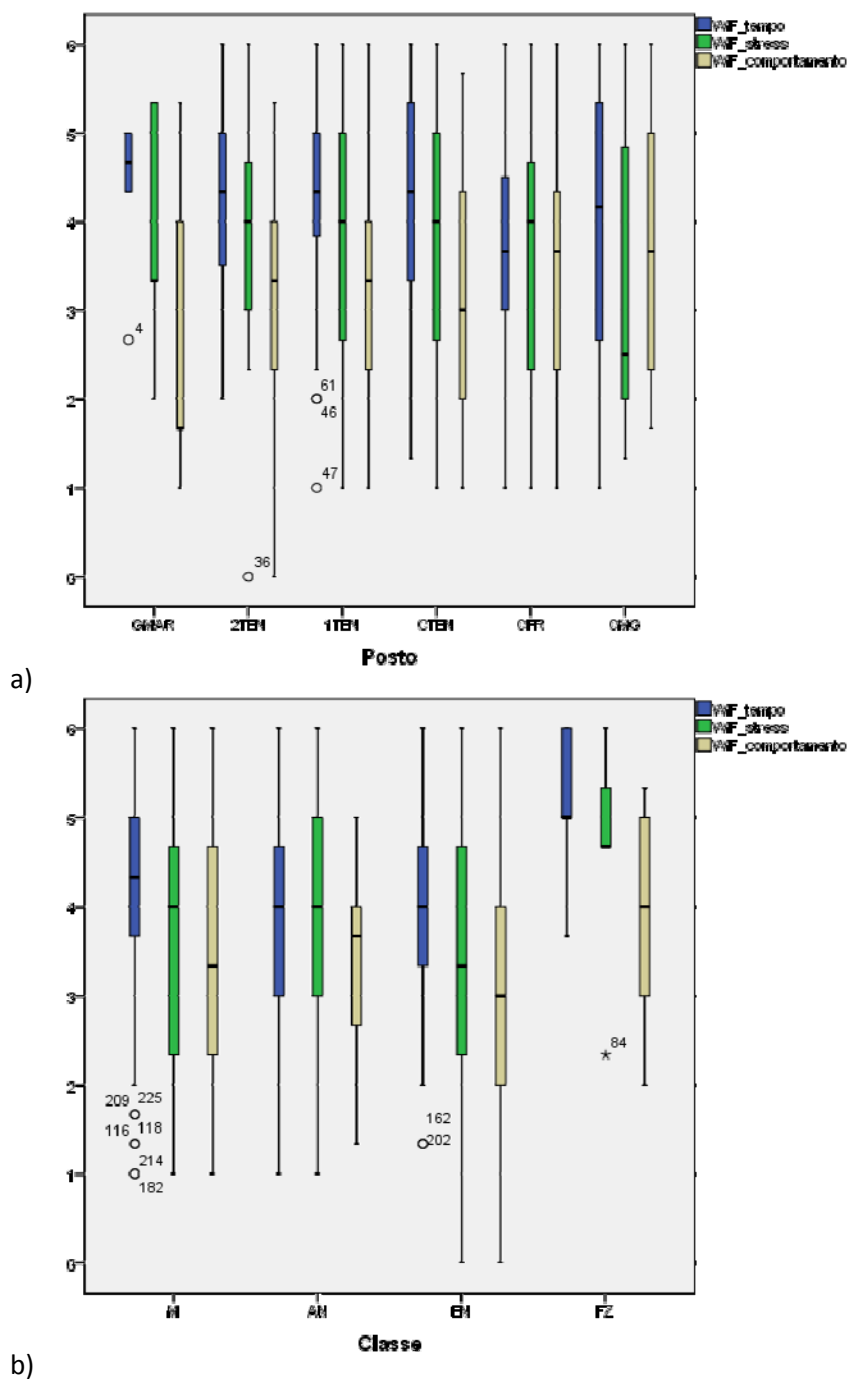
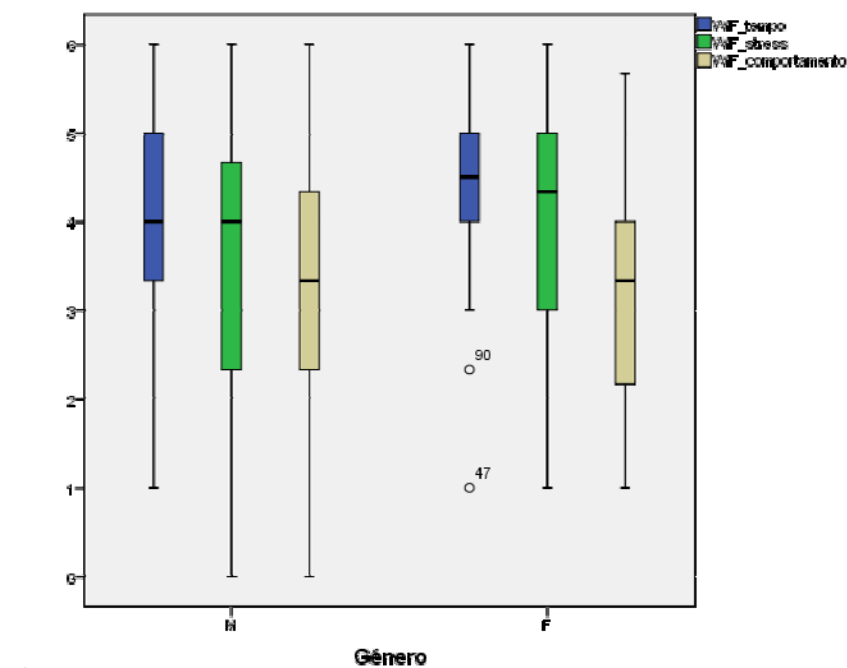


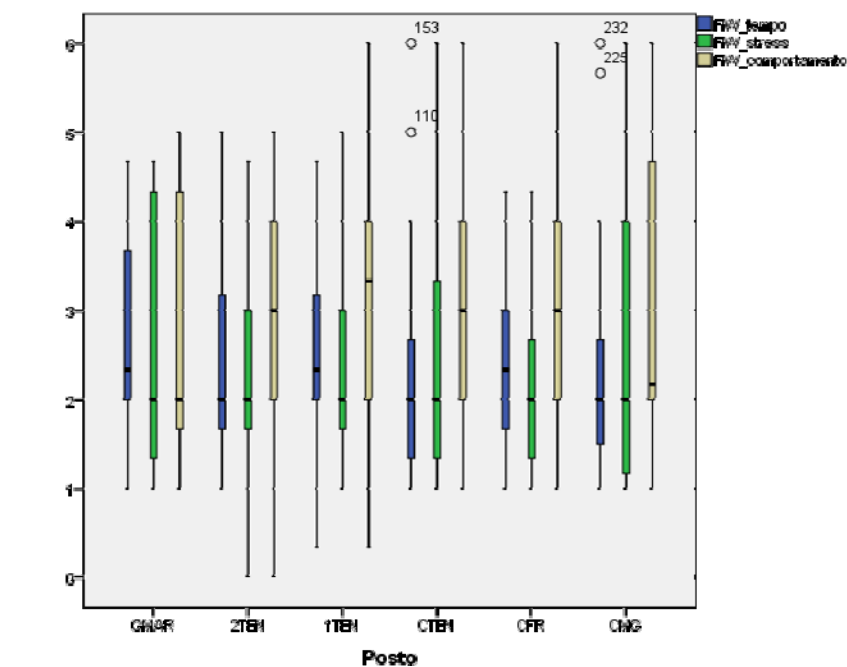
Figura B.2 – Distribuição da interferência da família no trabalho (FIW) (1-“discordo totalmente” a 6 – “concordo totalmente”) por a) posto, b) classe e c) género. A linha a negrito representa a mediana, enquadrada entre o 1º quartil (extremo inferior da caixa) e o 3º quartil (extremo superior da caixa). As barras inferiores e superiores representam, respectivamente, o mínimo e o máximo das distribuições. Os outliers são identificados por um círculo e os outliers extremos, por uma estrela.





c)

Figura B.3 – Distribuição da interferência do trabalho na família (WIF) considerando a influência do tempo, stress e comportamento (1-“discordo totalmente” a 6 – “concordo totalmente”) por a) posto, b) classe e c) género. A linha a negrito representa a mediana, enquadrada entre o 1º quartil (extremo inferior da caixa) e o 3º quartil (extremo superior da caixa). As barras inferiores e superiores representam, respectivamente, o mínimo e o máximo das distribuições. Os outliers são identificados por um círculo e os outliers extremos, por uma estrela.



a)

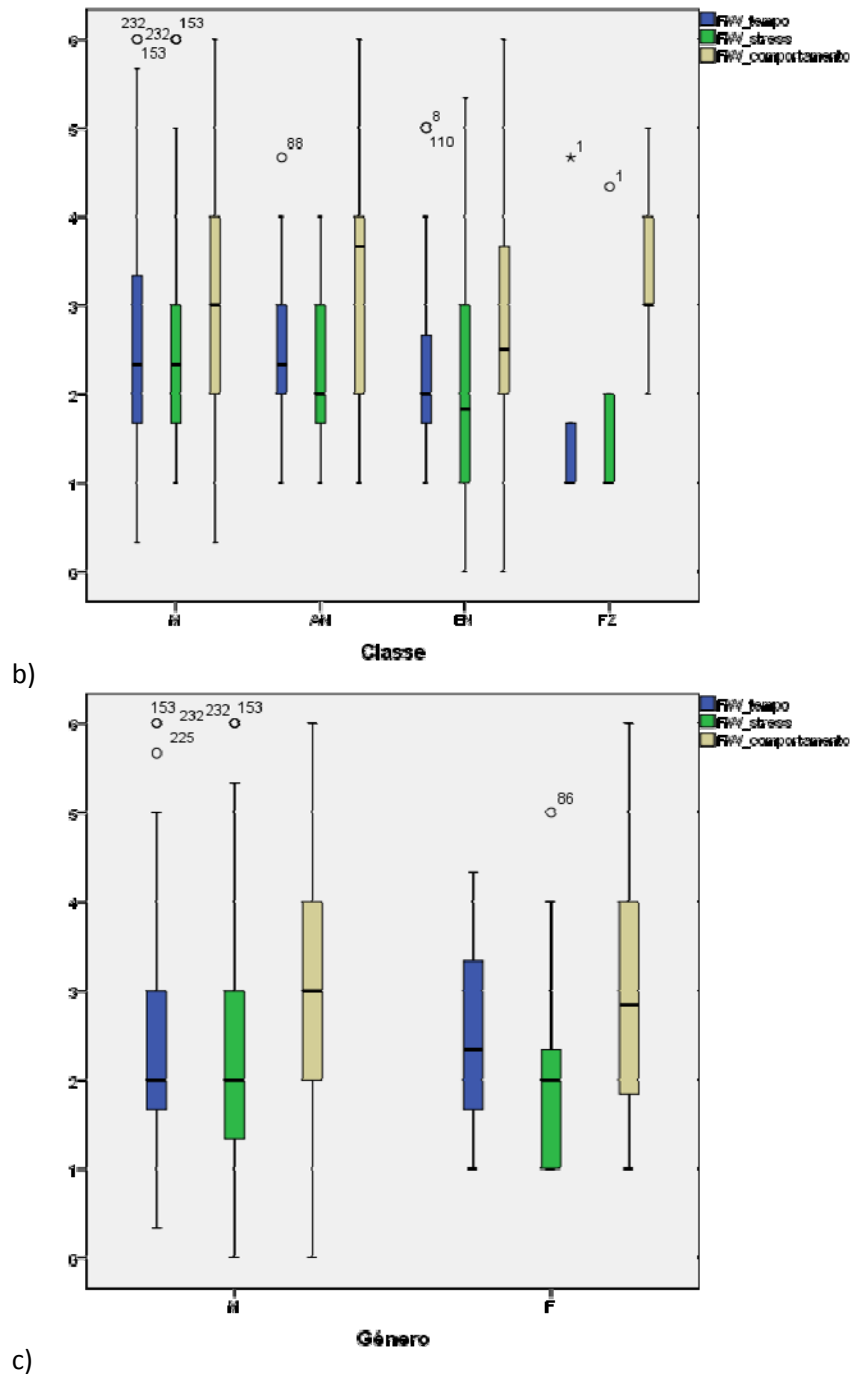


Figura B.4 – Distribuição da interferência da família no trabalho (FIW) considerando a influência do tempo, stress e comportamento (1-“discordo totalmente” a 6 – “concordo totalmente”) por a) posto, b) classe e c) género. A linha a negrito representa a mediana, enquadrada entre o 1º quartil (extremo inferior da caixa) e o 3º quartil (extremo superior da caixa). As barras inferiores e superiores representam, respectivamente, o mínimo e o máximo das distribuições. Os outliers são identificados por um círculo e os outliers extremos, por uma estrela.

Tabela B.2 – Análise da percepção da existência de conflito trabalho-família nas duas direcções de possibilidade de conflito por posto, classe e género.

Hipótese nula	Característica	Significância	Decisão
A distribuição de WIF é a mesma entre as categorias de posto.	Posto	0,909	Reter a hipótese nula.
A distribuição de WIF é a mesma entre as categorias de classe.	Classe	0,111	Reter a hipótese nula.
A distribuição de WIF é a mesma entre as categorias de género.	Género ¹	0,683	Reter a hipótese nula.
A distribuição de FIW é a mesma entre as categorias de posto.	Posto	0,889	Reter a hipótese nula.
A distribuição de FIW é a mesma entre as categorias de classe.	Classe	0,066	Reter a hipótese nula.
A distribuição de FIW é a mesma entre as categorias de género.	Género ¹	0,626	Reter a hipótese nula.

Legenda: WIF – *Work influence family*; FIW – *Family influence work*. O nível de significância é de 0,05.

¹ A estatística de teste aplicada, no caso do género, foi o teste U de Mann-Whitney de amostras independentes. Todas as restantes análises foram efectuadas pela aplicação do teste de Kruskal-Wallis de amostras independentes.

Tabela B.3 – Análise da percepção da existência de conflito trabalho-família nas duas direcções de possibilidade de conflito por posto, classe e género segundo as contribuições do tempo, stress e comportamento.

Hipótese nula	Característica	Significância	Decisão
A distribuição de WIF_Tempo é a mesma entre as categorias de posto.	Posto	0,249	Reter a hipótese nula.
A distribuição de WIF_Stress é a mesma entre as categorias de posto.	Posto	0,765	Reter a hipótese nula.
A distribuição de WIF_Comportamento é a mesma entre as categorias de posto.	Posto	0,716	Reter a hipótese nula.
A distribuição de WIF_Tempo é a mesma entre as categorias de classe.	Classe	0,054	Reter a hipótese nula.
A distribuição de WIF_Stress é a mesma entre as categorias de classe.	Classe	0,293	Reter a hipótese nula.
A distribuição de WIF_Comportamento é a mesma entre as categorias de classe.	Classe	0,260	Reter a hipótese nula.
A distribuição de WIF_Tempo é a mesma entre as categorias de género.	Género ¹	0,560	Reter a hipótese nula.
A distribuição de WIF_Stress é a mesma entre as categorias de género.	Género ¹	0,436	Reter a hipótese nula.
A distribuição de WIF_Comportamento é a mesma entre as categorias de género.	Género ¹	0,642	Reter a hipótese nula.
A distribuição de FIW_Tempo é a mesma entre as categorias de posto.	Posto	0,437	Reter a hipótese nula.
A distribuição de FIW_Stress é a mesma entre as categorias de posto.	Posto	0,967	Reter a hipótese nula.
A distribuição de FIW_Comportamento é a mesma entre as categorias de posto.	Posto	0,753	Reter a hipótese nula.
A distribuição de FIW_Tempo é a mesma entre as categorias de género.	Género ¹	0,691	Reter a hipótese nula.
A distribuição de FIW_Stress é a mesma entre as categorias de género.	Género ¹	0,272	Reter a hipótese nula.
A distribuição de FIW_Comportamento é a mesma entre as categorias de género.	Género ¹	0,667	Reter a hipótese nula.

A distribuição de FIW_Tempo é a mesma entre as categorias de classe.	Classe	0,152	Reter a hipótese nula.
A distribuição de FIW_Stress é a mesma entre as categorias de classe.	Classe	0,116	Reter a hipótese nula.
A distribuição de FIW_Comportamento é a mesma entre as categorias de classe.	Classe	0,078	Reter a hipótese nula.

Legenda: WIF – *Work influence family*; FIW – *Family influence work*. O nível de significância é de 0,05.

¹ A estatística de teste aplicada, no caso do género, foi o teste U de Mann-Whitney de amostras independentes. Todas as restantes análises foram efectuadas pela aplicação do teste de Kruskal-Wallis de amostras independentes.

Tabela B.4 – Pesos factoriais das componentes resultantes da análise factorial confirmatória com extracção de factores pelo método das componentes principais seguida de uma rotação Varimax com normatização de Kaiser para o questionário de avaliação da percepção do conflito trabalho-família (Carlson et al, 2000).

Questão	Componente			
	1	2	3	4
q1	0,126	0,029	0,148	0,802
q2	0,097	0,005	0,303	0,850
q3	0,059	0,024	0,232	0,856
q4	0,120	0,757	-0,084	0,193
q5	0,130	0,716	-0,065	0,013
q6	0,099	0,761	0,051	0,047
q7	0,138	0,075	0,848	0,274
q8	0,158	0,169	0,853	0,297
q9	0,172	0,168	0,855	0,217
q10	0,183	0,769	0,272	-0,049
q11	0,143	0,810	0,263	-0,056
q12	0,168	0,812	0,193	-0,047
q13	0,785	0,125	0,089	0,051
q14	0,824	0,075	0,114	0,105
q15	0,806	0,071	0,145	0,111
q16	0,876	0,164	0,086	0,034
q17	0,875	0,184	0,090	0,074
q18	0,808	0,279	0,059	0,038
Variância total explicada (%)	35,9	16,4	14,2	6,5

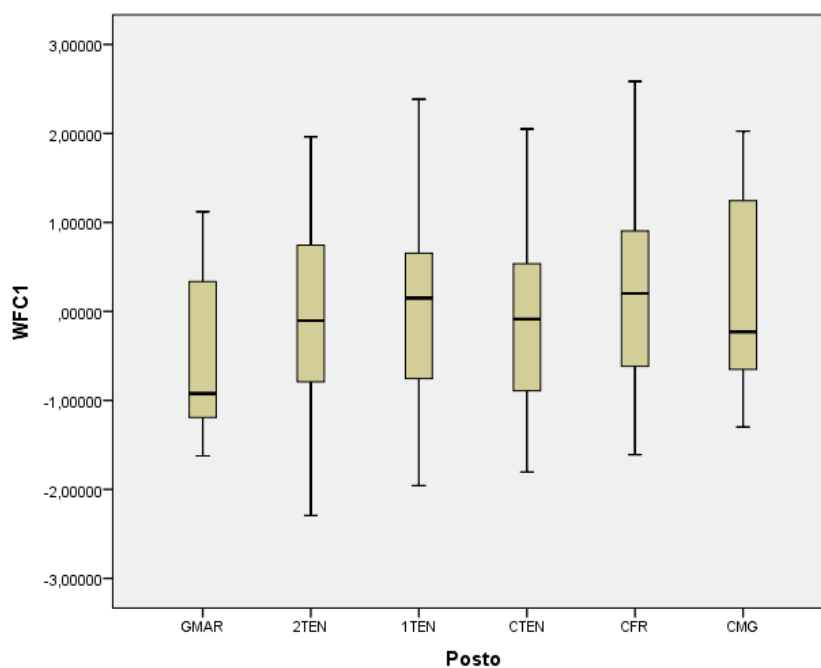
NOTA: Os valores assinalados a sombreado correspondem aos valores de correlação superiores a 0,5.

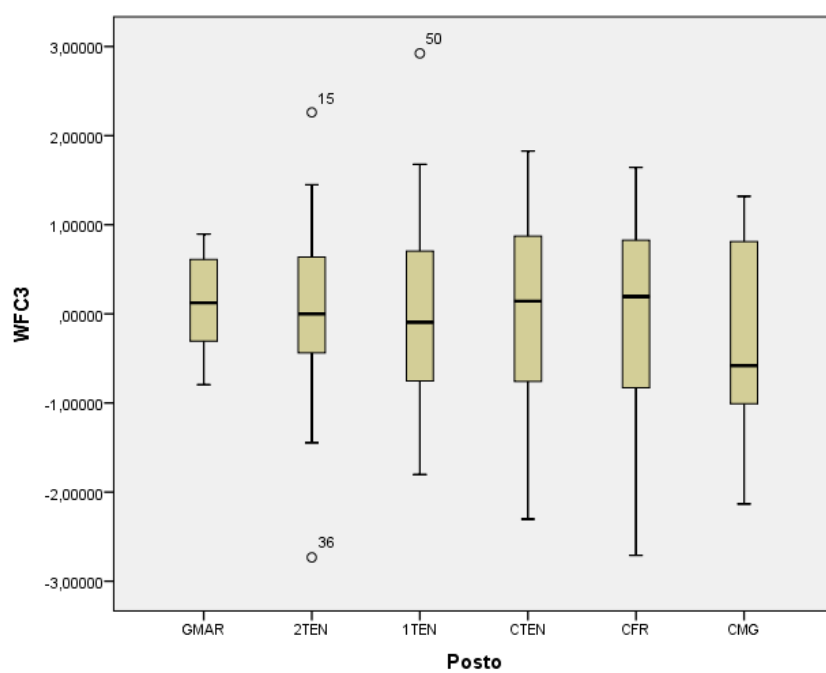
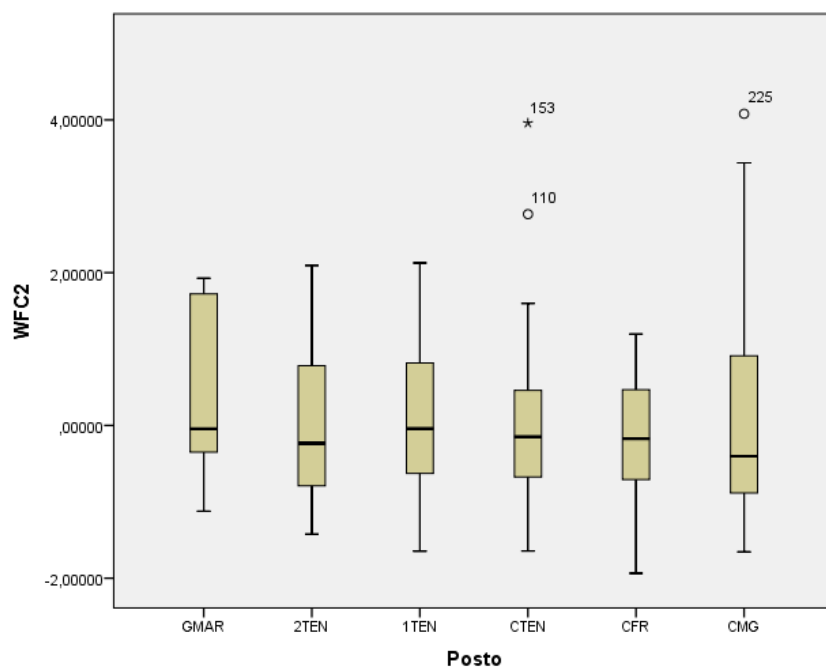
Tabela B.5 – Análise da percepção da existência de conflito trabalho-família considerando as variáveis latentes obtidas na análise factorial por posto, classe e género.

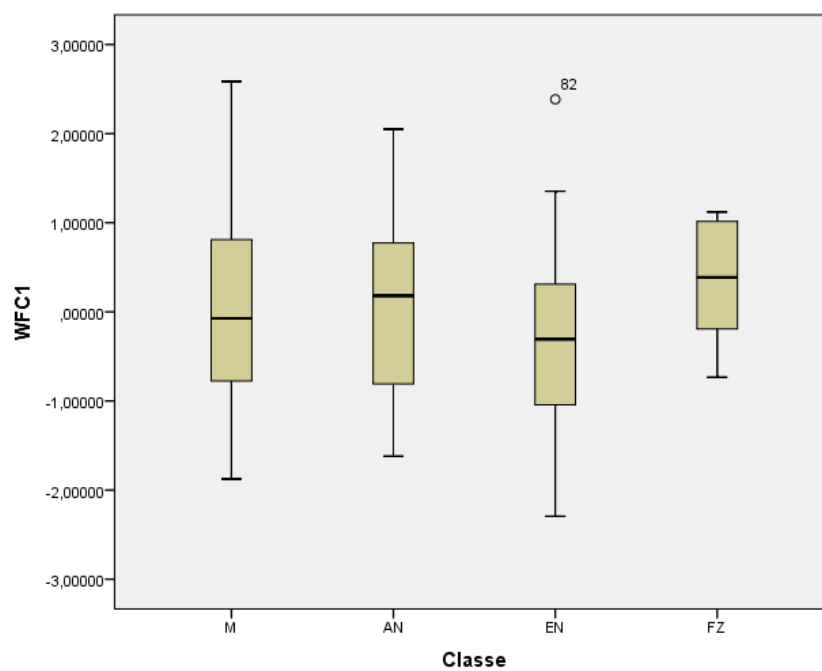
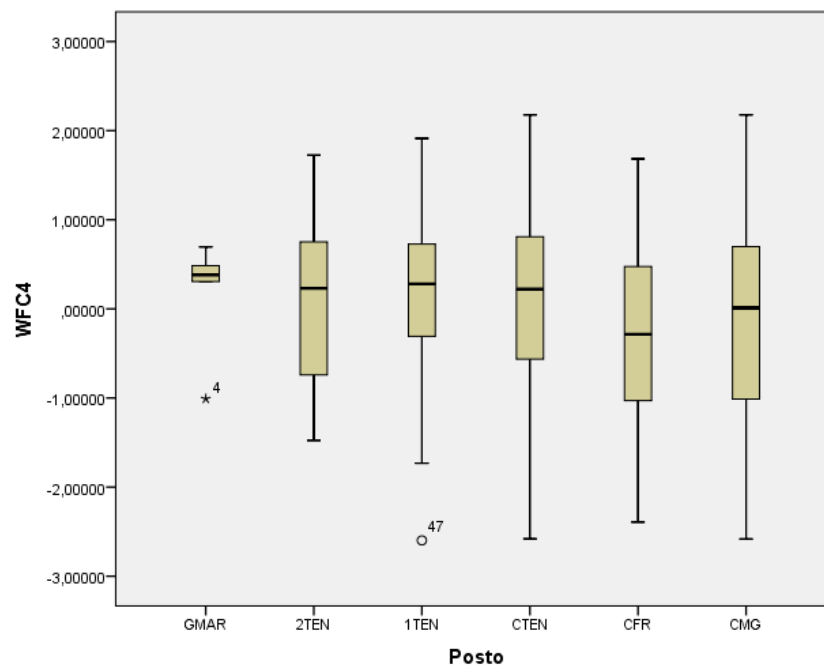
Hipótese nula	Característica	Significância	Decisão
A distribuição de WFC1 é a mesma entre as categorias de posto.	Posto	0,681	Reter a hipótese nula.
A distribuição de WFC2 é a mesma entre as categorias de posto.	Posto	0,737	Reter a hipótese nula.
A distribuição de WFC3 é a mesma entre as categorias de posto.	Posto	0,811	Reter a hipótese nula.
A distribuição de WFC4 é a mesma entre as categorias de posto.	Posto	0,218	Reter a hipótese nula.
A distribuição de WFC1 é a mesma entre as categorias de classe.	Classe	0,208	Reter a hipótese nula.
A distribuição de WFC2 é a mesma entre as categorias de classe.	Classe	0,116	Reter a hipótese nula.
A distribuição de WFC3 é a mesma entre as categorias de classe.	Classe	0,308	Reter a hipótese nula.
A distribuição de WFC4 é a mesma entre as categorias de classe.	Classe	0,054	Reter a hipótese nula.
A distribuição de WFC1 é a mesma entre as categorias de género.	Género ¹	0,700	Reter a hipótese nula.
A distribuição de WFC2 é a mesma entre as categorias de género.	Género ¹	0,705	Reter a hipótese nula.
A distribuição de WFC3 é a mesma entre as categorias de género.	Género ¹	0,569	Reter a hipótese nula.
A distribuição de WFC4 é a mesma entre as classes de género.	Género ¹	0,431	Reter a hipótese nula.

Legenda: WFC – *Work-family conflict*. O nível de significância é de 0,05.

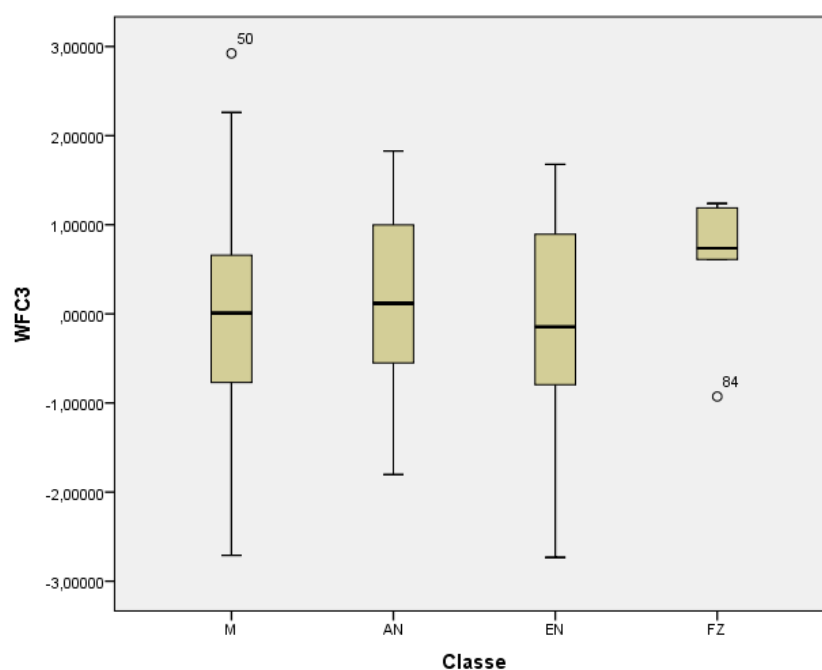
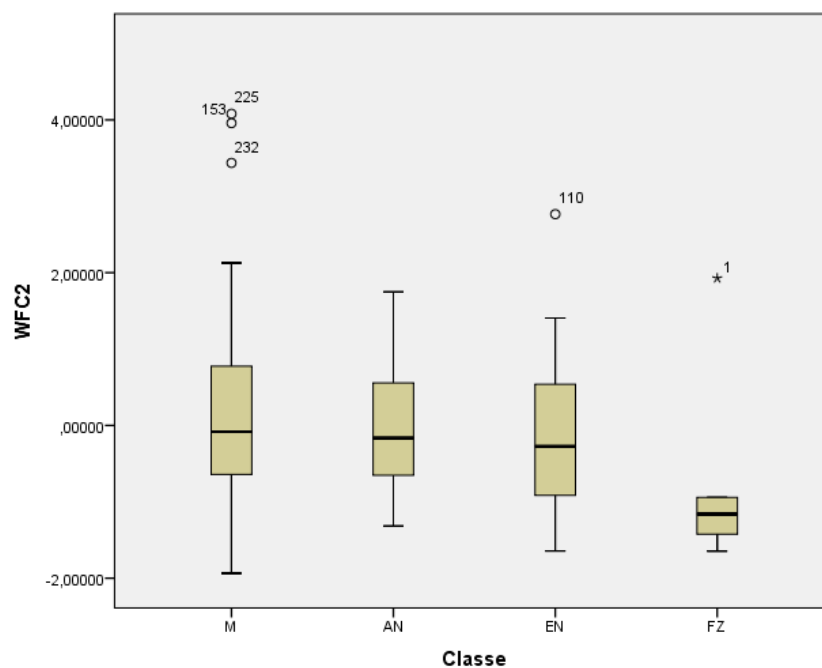
¹ A estatística de teste aplicada, no caso do género, foi o teste U de Mann-Whitney de amostras independentes. Todas as restantes análises foram efectuadas pela aplicação do teste de Kruskal-Wallis de amostras independentes.

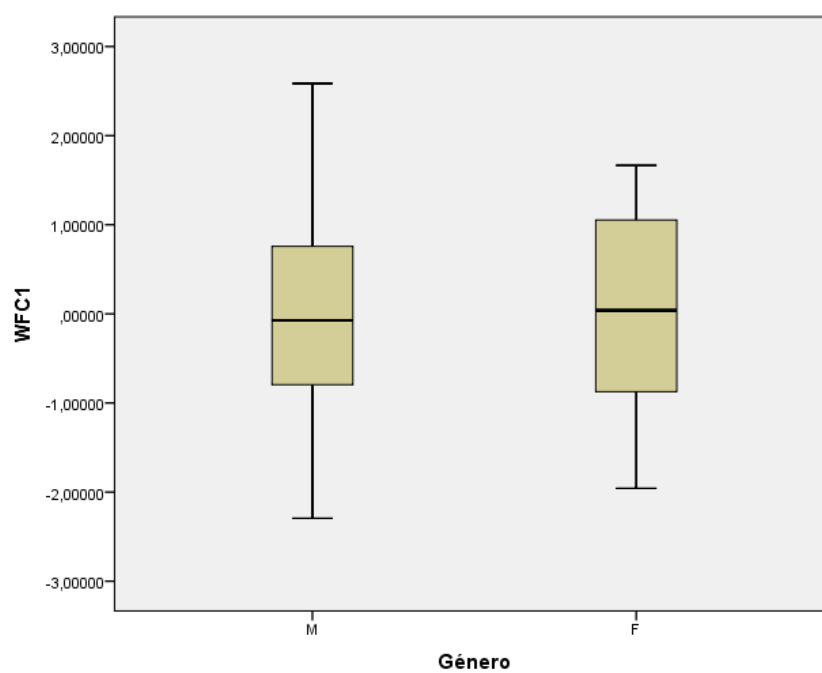
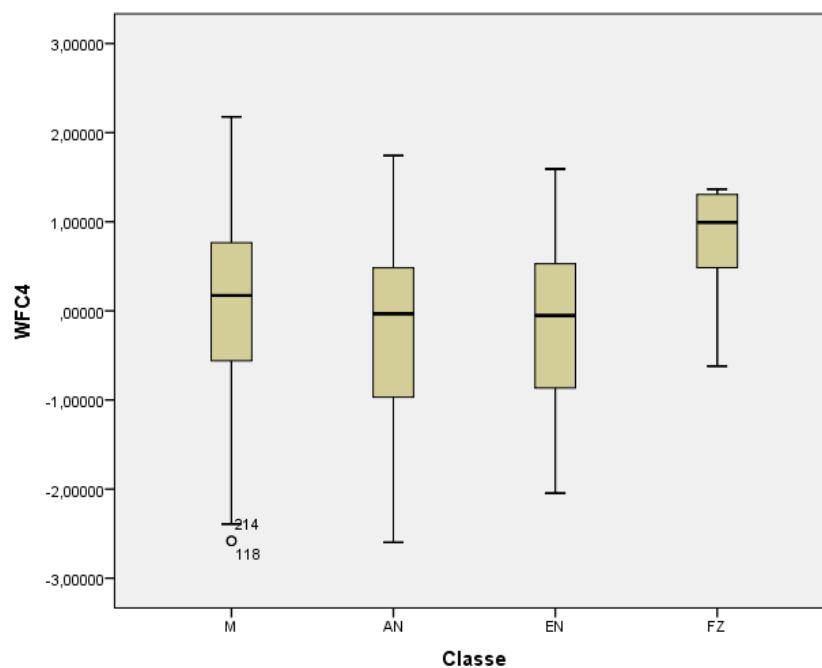




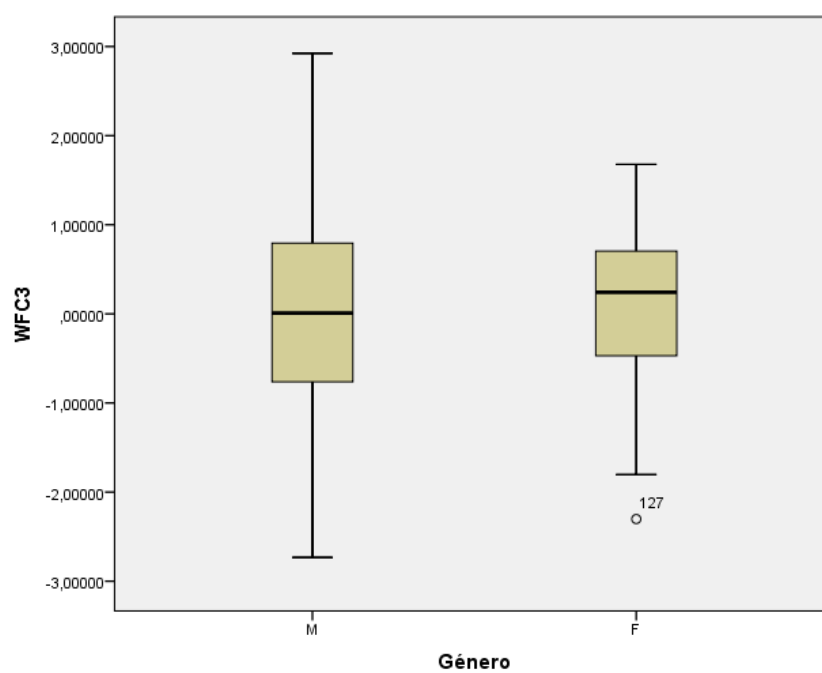
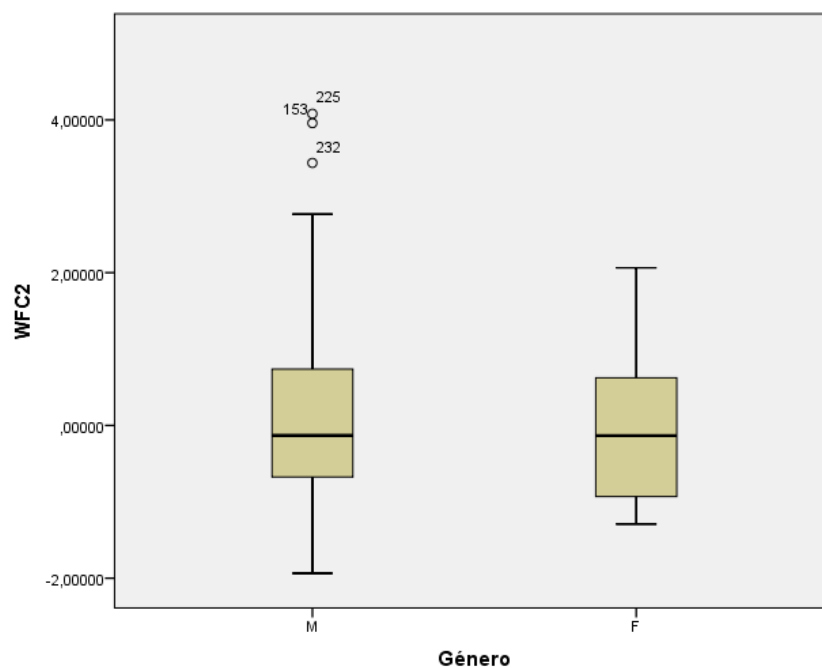


b)





c)



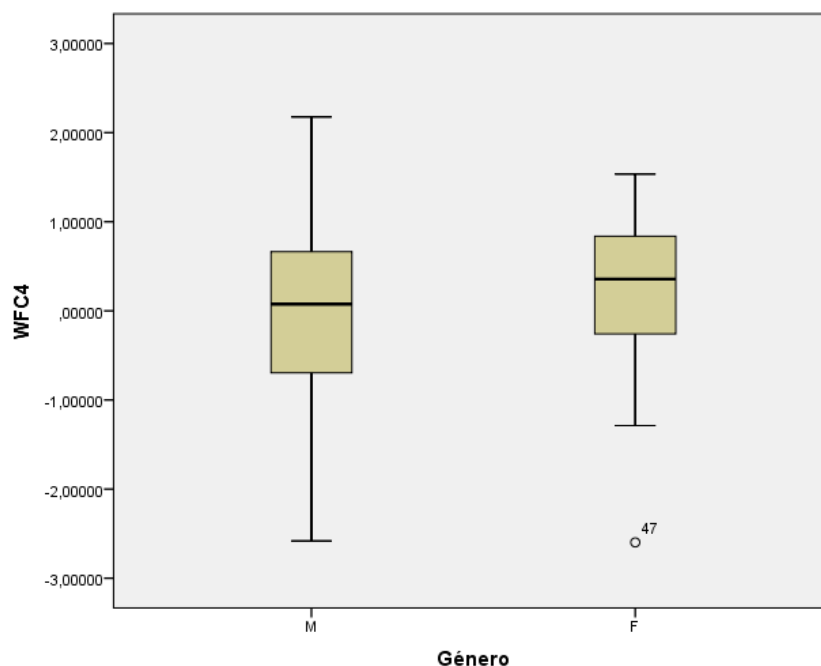
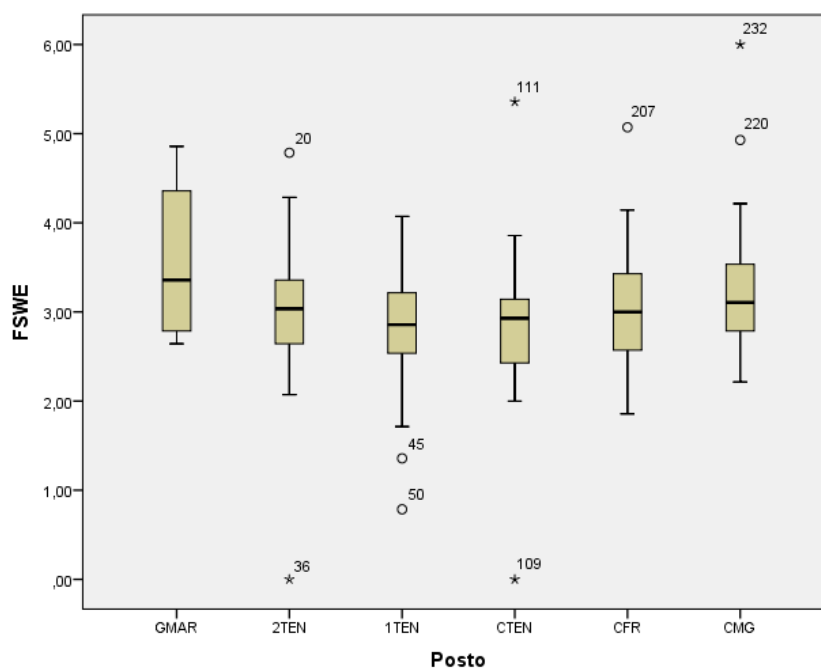


Figura B.5 – Distribuição da percepção do conflito trabalho-família segundo as variáveis latentes obtidas (WFC1, WFC2, WFC3 e WFC4) com base na análise factorial por a) posto, b) classe e c) género. A linha a negrito representa a mediana, enquadrada entre o 1º quartil (extremo inferior da caixa) e o 3º quartil (extremo superior da caixa). As barras inferiores e superiores representam, respectivamente, o mínimo e o máximo das distribuições. Os outliers surgem indicados por um círculo e os outliers extremos, por uma estrela.

Análise do ambiente de trabalho de suporte à família (FSWE)



a)

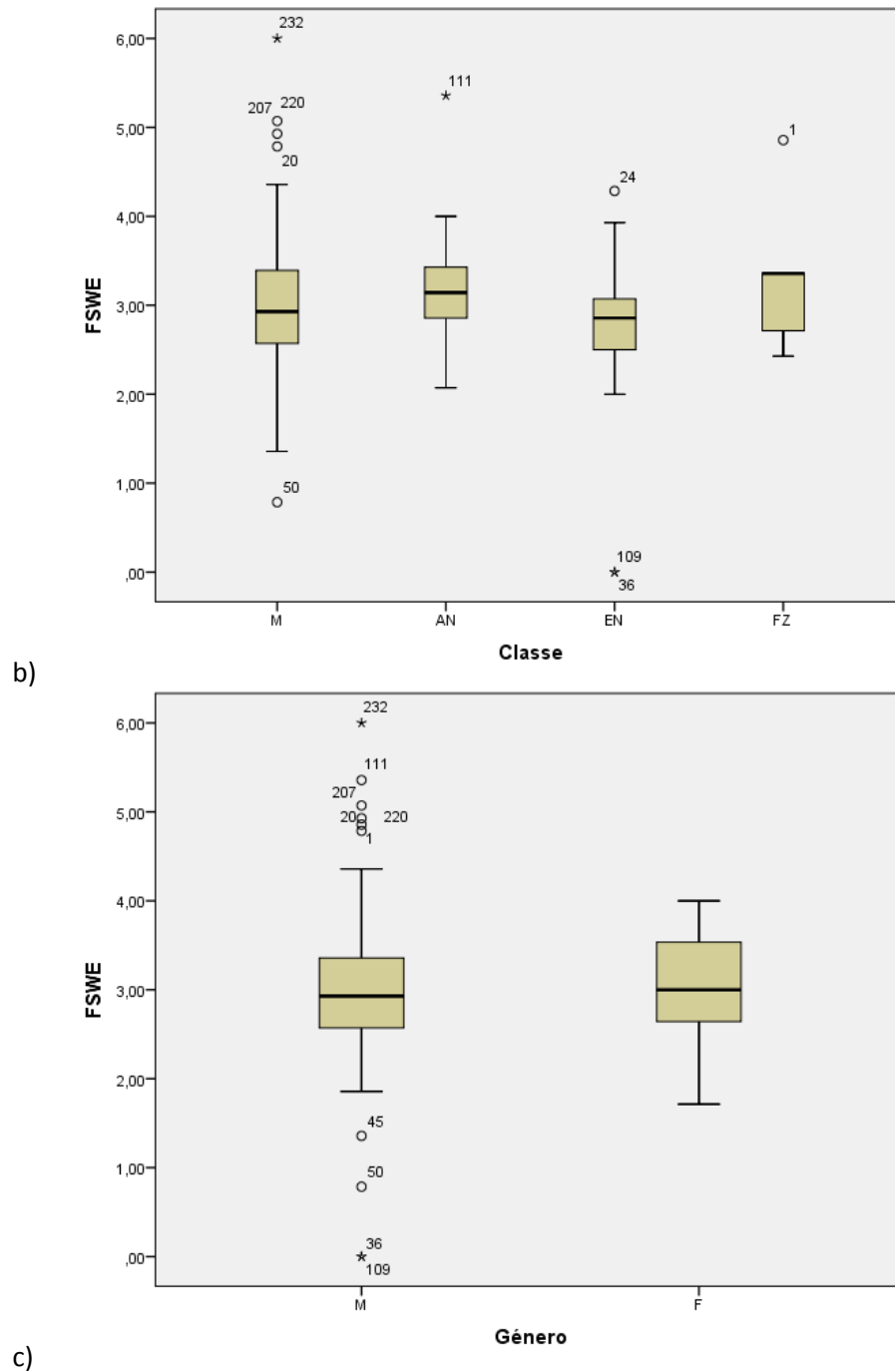


Figura B.6 – Distribuição do ambiente de trabalho de suporte à família (FSWE) (1-“discordo totalmente” a 6 – “concordo totalmente”) por a) posto, b) classe e c) género. A linha a negrito representa a mediana, enquadrada entre o 1º quartil (extremo inferior da caixa) e o 3º quartil (extremo superior da caixa). As barras inferiores e superiores representam, respectivamente, o mínimo e o máximo das distribuições. Os outliers são identificados por um círculo e os outliers extremos, por uma estrela.

Tabela B.6 – Resultados da análise da percepção da existência de ambiente de trabalho de suporte à família (FSWE) por posto, classe e género do militar.

Hipótese nula	Característica	Significância	Decisão
A distribuição de FSWE é a mesma entre as categorias de posto.	Posto	0,129	Reter a hipótese nula.
A distribuição de FSWE é a mesma entre as categorias de classe	Classe	0,040	Rejeitar a hipótese nula.
A distribuição de FSWE é a mesma entre as categorias de género.	Género ¹	0,432	Reter a hipótese nula.

NOTA1: O nível de significância é de 0,05.

NOTA2: O caso em que a hipótese subjacente à estatística aplicada é rejeitada surge assinalado a sombreado.

¹ A estatística de teste aplicada, no caso do género, foi o teste U de Mann-Whitney de amostras independentes. Todas as restantes análises foram efectuadas pela aplicação do teste de Kruskal-Wallis de amostras independentes.

Tabela B.7 – Pesos factoriais das componentes resultantes da análise factorial exploratória com extracção de factores pelo método das componentes principais seguida de uma rotação Varimax com normalização de Kaiser para o questionário de avaliação da percepção do ambiente de trabalho de suporte à família (Allen, 2001).

Questão	Componente			
	1	2	3	4
q19	0,060	0,784	0,170	-0,019
q20	0,139	0,735	-0,035	0,200
q21	-0,033	0,035	0,053	0,808
q22	0,382	0,602	-0,148	0,143
q23	0,173	-0,169	0,680	0,193
q24	0,401	0,403	0,146	0,220
q25	0,590	0,270	-0,311	0,159
q26	0,200	0,279	0,201	0,711
q27	0,480	0,080	-0,108	0,622
q28	0,631	0,508	0,091	0,008
q29	0,801	0,083	-0,139	0,172
q30	-0,003	0,204	0,735	-0,119
q31	-0,206	0,053	0,685	0,119
q32	0,610	0,117	0,375	-0,005
Variância total explicada (%)	28,6	13,6	9,7	7,2

Legenda: FSWE – ambiente de trabalho de suporte à família

NOTA: Os valores assinalados a sombreado correspondem aos valores de correlação superiores a 0,5.

Tabela B.8 – Análise da percepção da existência de ambiente de trabalho de suporte à família considerando as variáveis latentes obtidas na análise factorial por posto, classe e género.

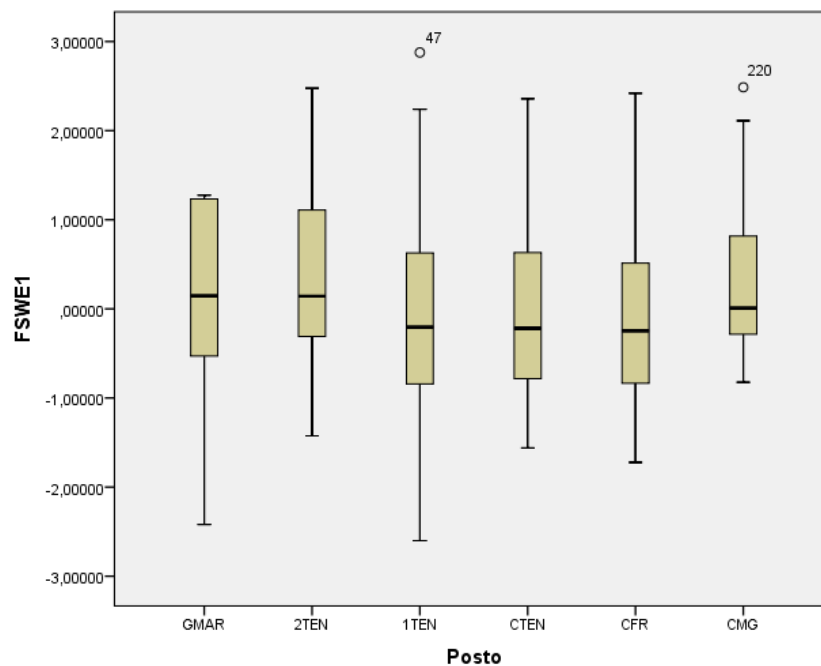
Hipótese nula	Característica	Significância	Decisão
A distribuição de FSWE1 é a mesma entre as categorias de posto.	Posto	0,166	Reter a hipótese nula.
A distribuição de FSWE2 é a mesma entre as categorias de posto.	Posto	0,002	Rejeitar a hipótese nula.
A distribuição de FSWE3 é a mesma entre as categorias de posto.	Posto	0,524	Reter a hipótese nula.
A distribuição de FSWE4 é a mesma entre as categorias de posto.	Posto	0,736	Reter a hipótese nula.
A distribuição de FSWE1 é a mesma entre as categorias de classe.	Classe	0,705	Reter a hipótese nula.
A distribuição de FSWE2 é a mesma entre as categorias de classe.	Classe	0,483	Reter a hipótese nula.
A distribuição de FSWE3 é a mesma entre as categorias de classe.	Classe	0,371	Reter a hipótese nula.
A distribuição de FSWE4 é a mesma entre as categorias de classe.	Classe	0,105	Reter a hipótese nula.
A distribuição de FSWE1 é a mesma entre as categorias de género.	Género ¹	0,055	Reter a hipótese nula.
A distribuição de FSWE2 é a mesma entre as categorias de género.	Género ²	0,363	Reter a hipótese nula.
A distribuição de FSWE3 é a mesma entre as categorias de género.	Género ¹	0,000	Rejeitar a hipótese nula.
A distribuição de FSWE4 é a mesma entre as categorias de género.	Género ¹	0,125	Reter a hipótese nula.

Legenda: FSWE – ambiente de trabalho de suporte à família.

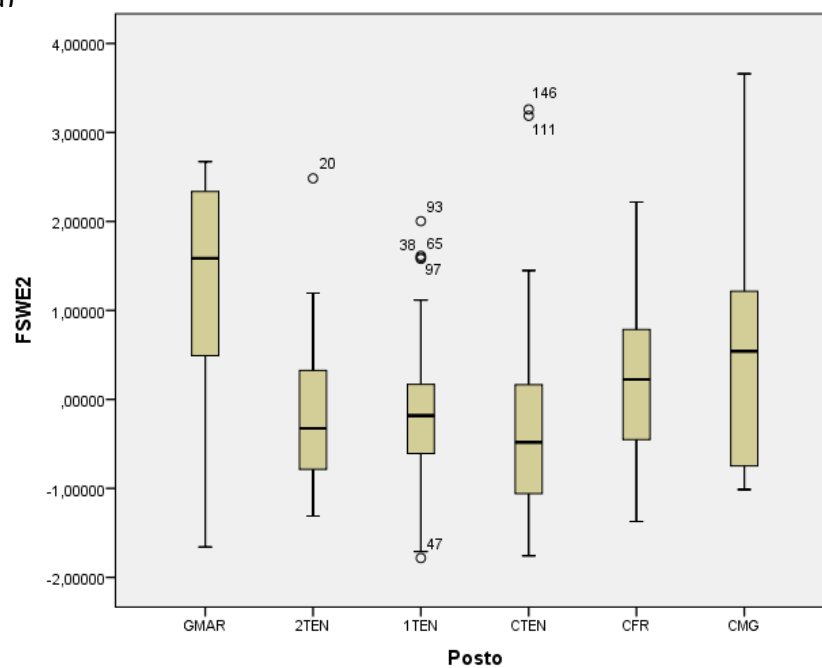
NOTA1: O nível de significância é de 0,05.

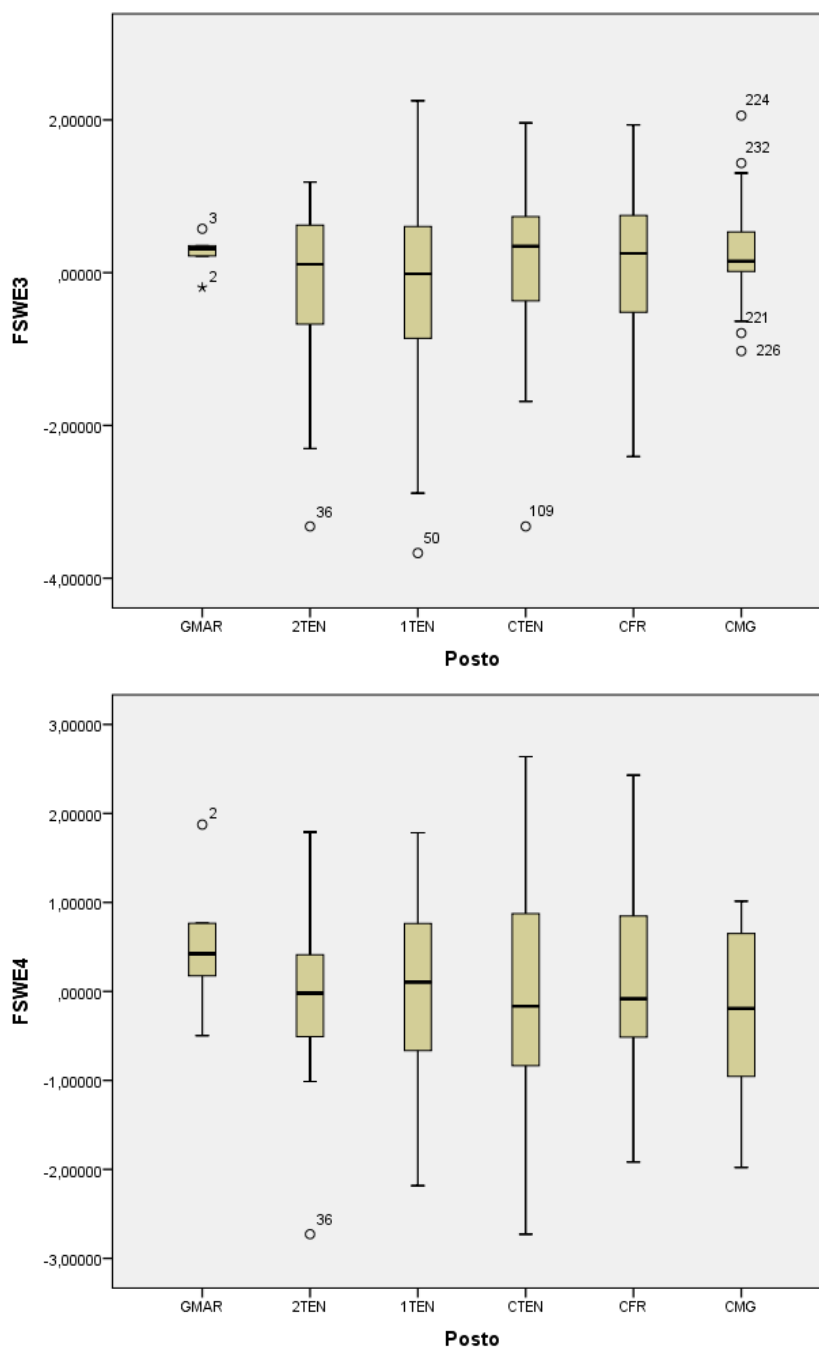
NOTA2: Os casos em que a hipótese subjacente à estatística aplicada é rejeitada surgem assinalados a sombreado.

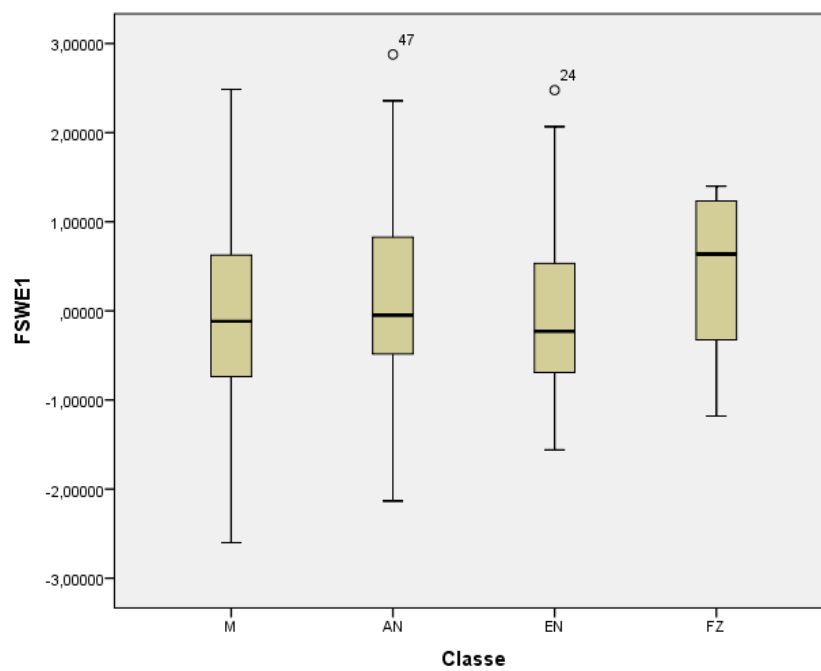
¹A estatística de teste aplicada, no caso do género, foi o teste U de Mann-Whitney de amostras independentes. Todas as restantes análises foram efectuadas pela aplicação do teste de Kruskal-Wallis de amostras independentes.



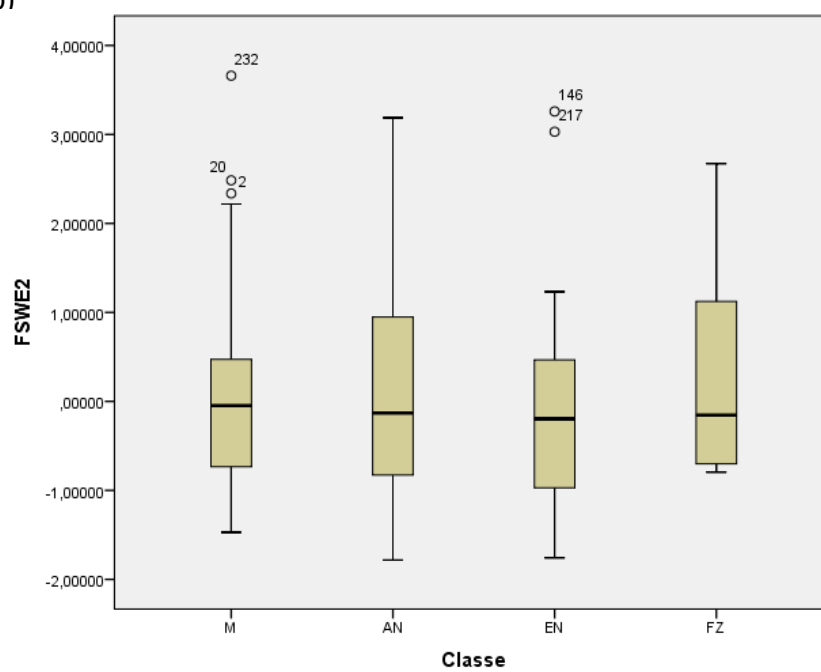
a)

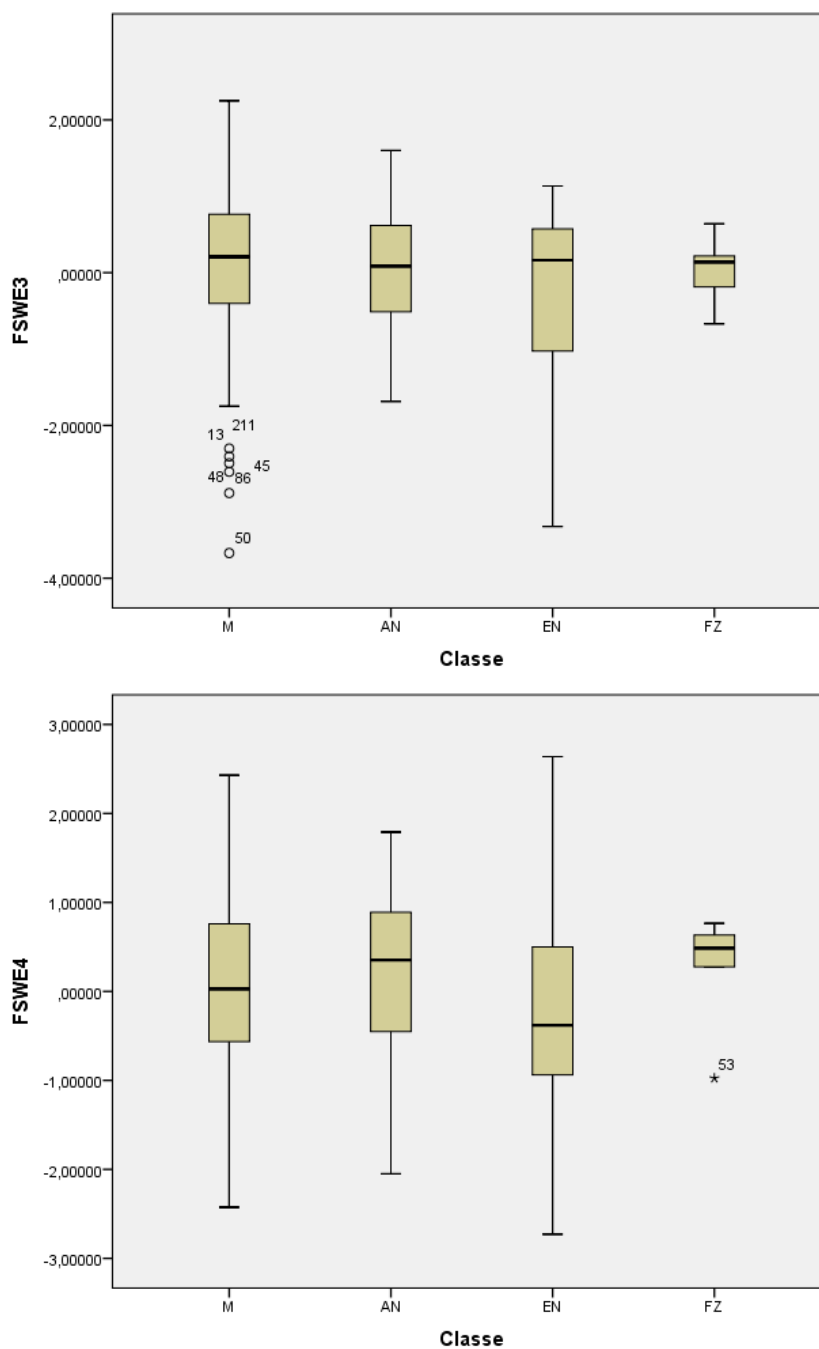


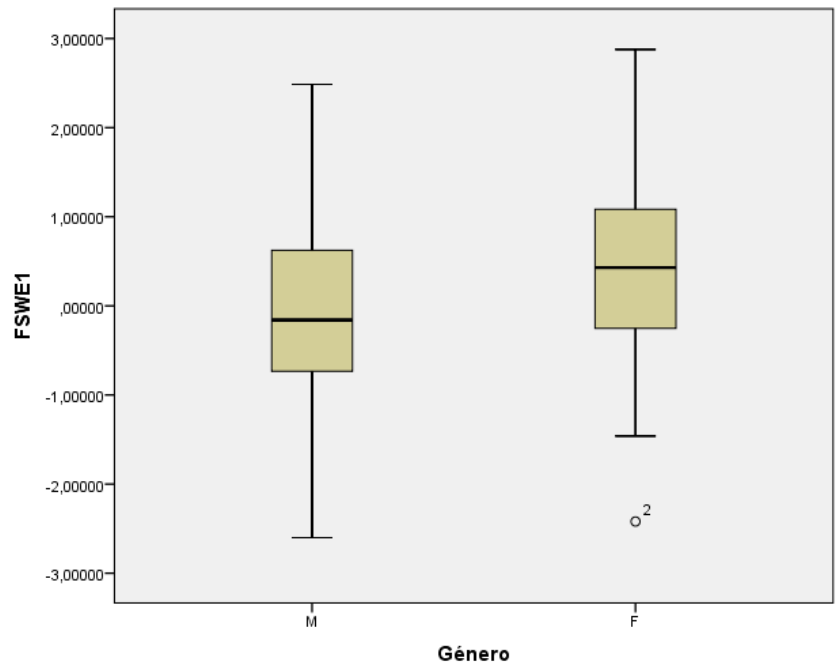




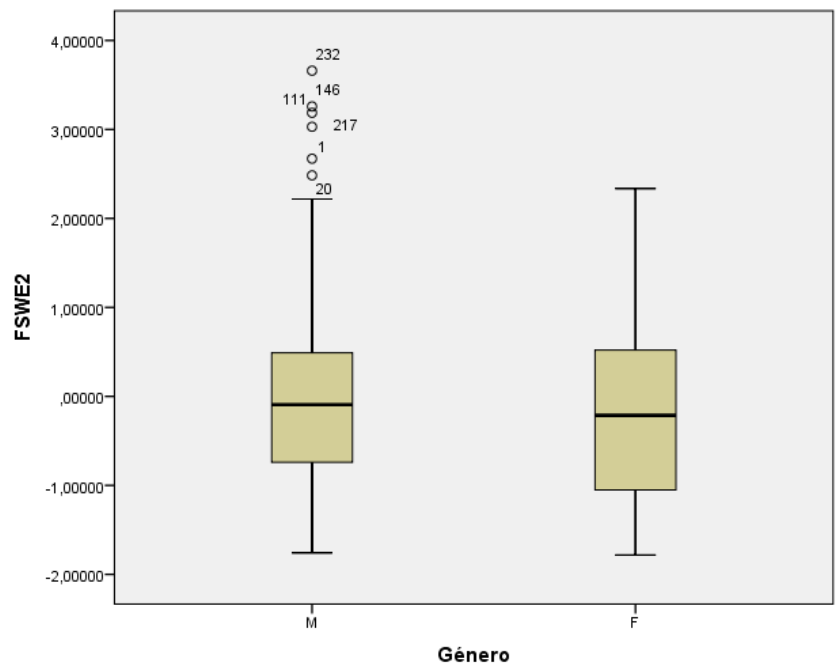
b)







c)



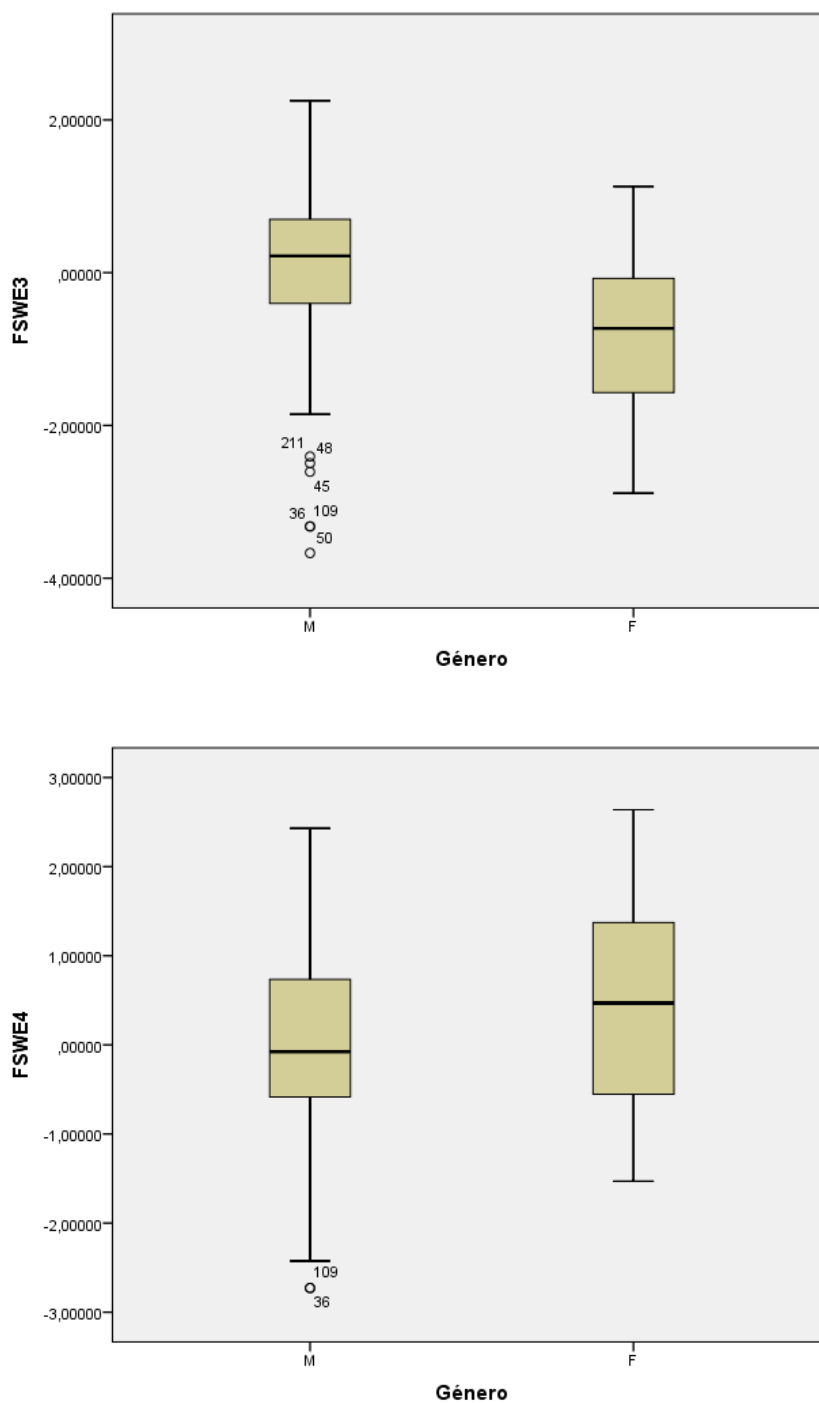
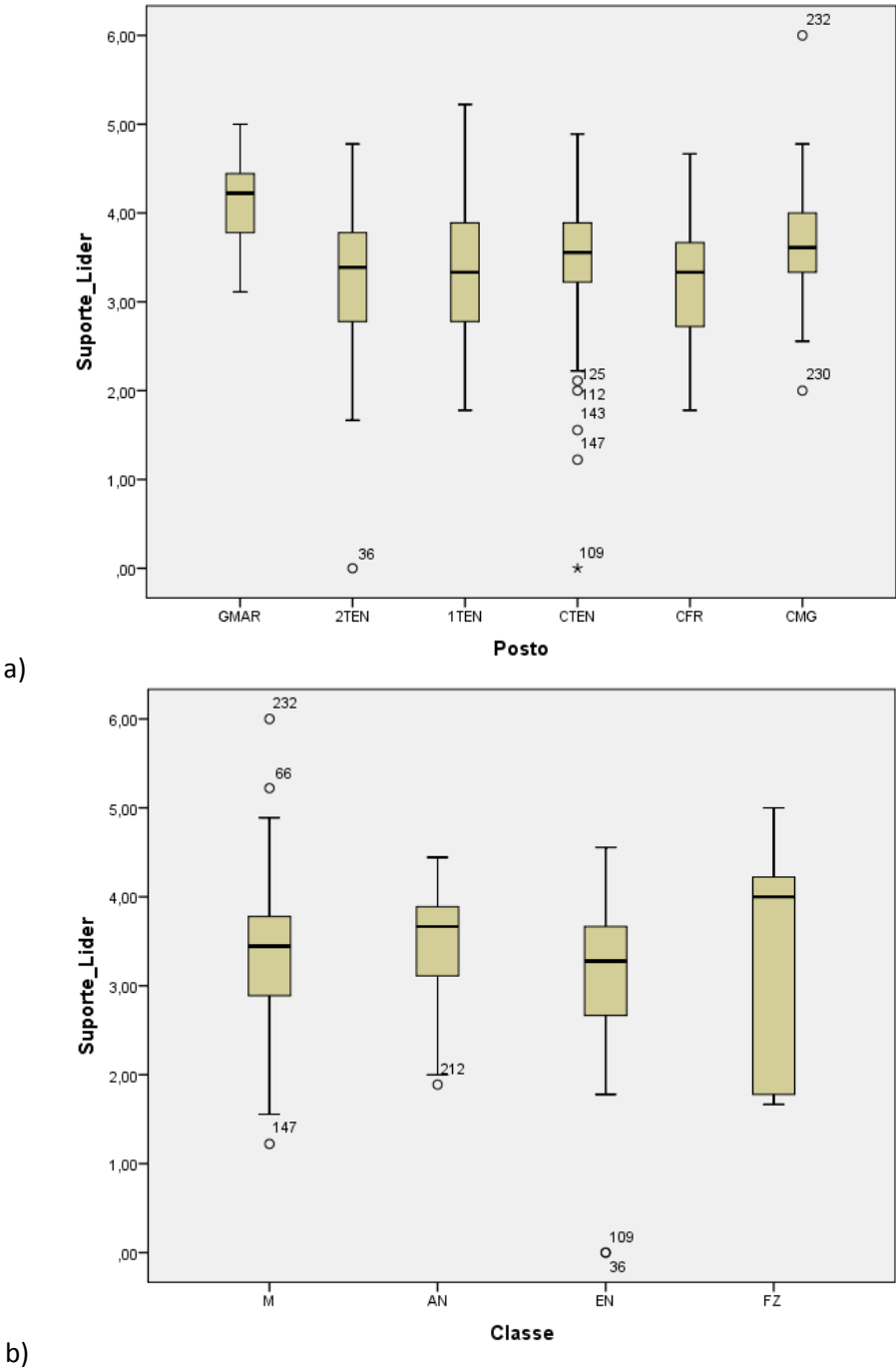
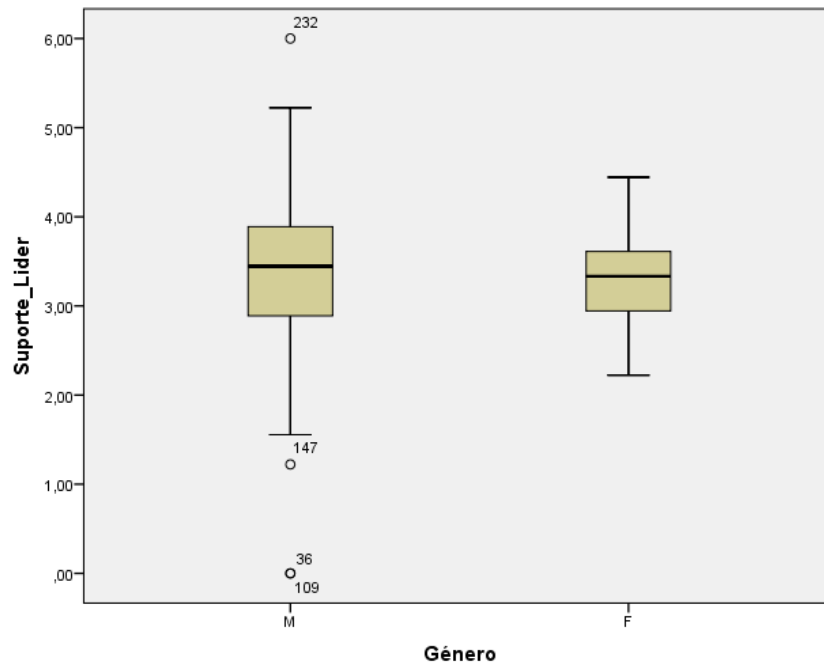


Figura B.7 – Distribuição da percepção do ambiente de trabalho de suporte à família (FSWE) segundo as variáveis latentes obtidas com base na análise factorial exploratória individualizada por a) posto, b) classe e c) género. A linha a negrito representa a mediana, enquadrada entre o 1º quartil (extremo inferior da caixa) e o 3º quartil (extremo superior da caixa). As barras inferiores e superiores representam, respectivamente, o mínimo e o máximo das distribuições. Os outliers surgem indicados por um círculo e os outliers extremos, por uma estrela.

Análise do suporte do líder





c)

Figura B.8 – Distribuição do suporte do (1-“discordo totalmente” a 6 – “concordo totalmente”) por a) posto, b) classe e c) gênero. A linha a negrito representa a mediana, enquadrada entre o 1º quartil (extremo inferior da caixa) e o 3º quartil (extremo superior da caixa). As barras inferiores e superiores representam, respectivamente, o mínimo e o máximo das distribuições. Os outliers são identificados por um círculo e os outliers extremos, por uma estrela.

Tabela B.9 – Resultados da análise da percepção da existência de suporte do líder por posto, classe e gênero do militar.

Hipótese nula	Característica	Significância	Decisão
A distribuição de suporte do líder é a mesma entre as categorias de posto.	Posto	0,050	Reter a hipótese nula.
A distribuição de suporte do líder é a mesma entre as categorias de classe	Classe	0,352	Reter a hipótese nula.
A distribuição de suporte do líder é a mesma entre as categorias de gênero.	Gênero ¹	0,455	Reter a hipótese nula.

NOTA: O nível de significância é de 0,05.

¹ A estatística de teste aplicada, no caso do gênero, foi o teste U de Mann-Whitney de amostras independentes. Todas as restantes análises foram efectuadas pela aplicação do teste de Kruskal-Wallis de amostras independentes.

Tabela B.10 – Pesos factoriais das componentes resultantes da análise factorial exploratória com extracção de factores pelo método das componentes principais seguida de uma rotação Varimax com normalização de Kaiser para o questionário de avaliação da percepção do suporte do líder (Thomas & Ganster, 1995).

Questões	Componente	
	1	2
q33	0,741	0,007
q34	0,883	-0,124
q35	0,278	0,682
q36	0,797	0,034
q37	0,854	-0,130
q38	-0,334	0,782
q39	0,872	-0,080
q40	0,853	-0,265
q41	-0,206	0,782
Variância total explicada (%)	51,1	17,9

NOTA: Os valores assinalados a sombreado correspondem aos valores de correlação superiores a 0,5.

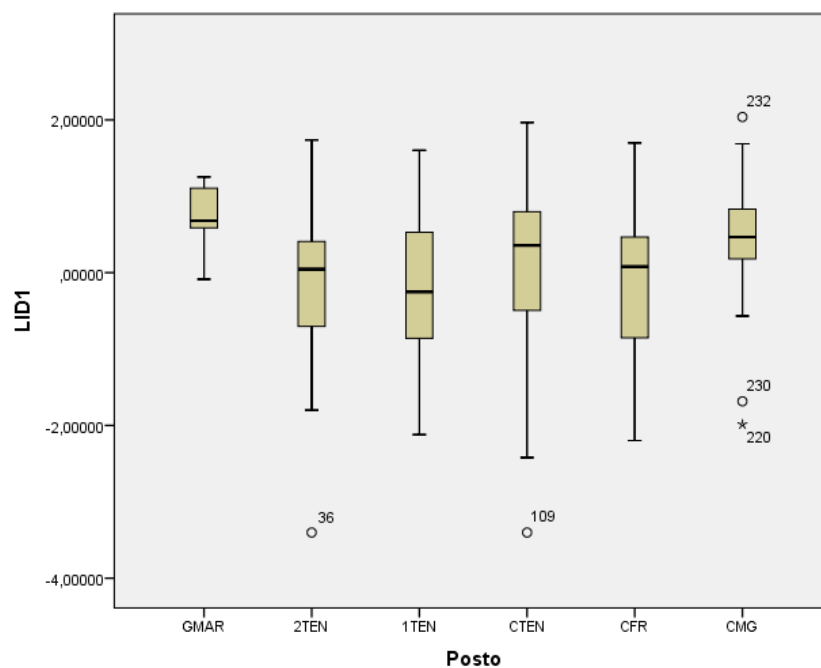
Tabela B.11 – Análise da percepção da existência de suporte do líder considerando as variáveis latentes obtidas na análise factorial por posto, classe e género.

Hipótese nula	Característica	Significância	Decisão
A distribuição de LID1 é a mesma entre as categorias de posto.	Posto	0,022	Rejeitar a hipótese nula.
A distribuição de LID2 é a mesma entre as categorias de posto.	Posto	0,008	Rejeitar a hipótese nula.
A distribuição de LID1 é a mesma entre as categorias de classe.	Classe	0,399	Reter a hipótese nula.
A distribuição de LID2 é a mesma entre as categorias de classe.	Classe	0,611	Reter a hipótese nula.
A distribuição de LID1 é a mesma entre as categorias de género.	Género ¹	0,165	Reter a hipótese nula.
A distribuição de LID2 é a mesma entre as categorias de género.	Género ¹	0,075	Reter a hipótese nula.

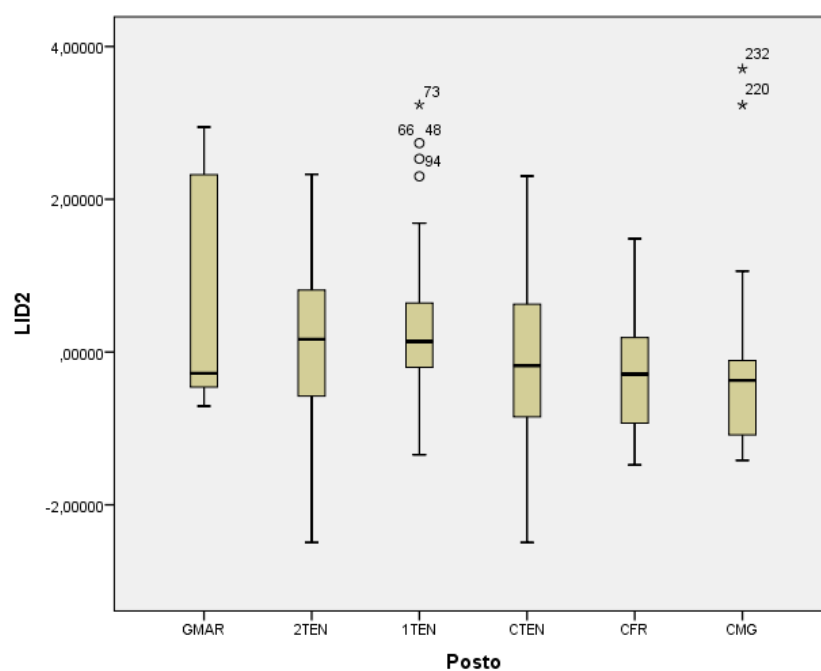
NOTA1: O nível de significância é de 0,05.

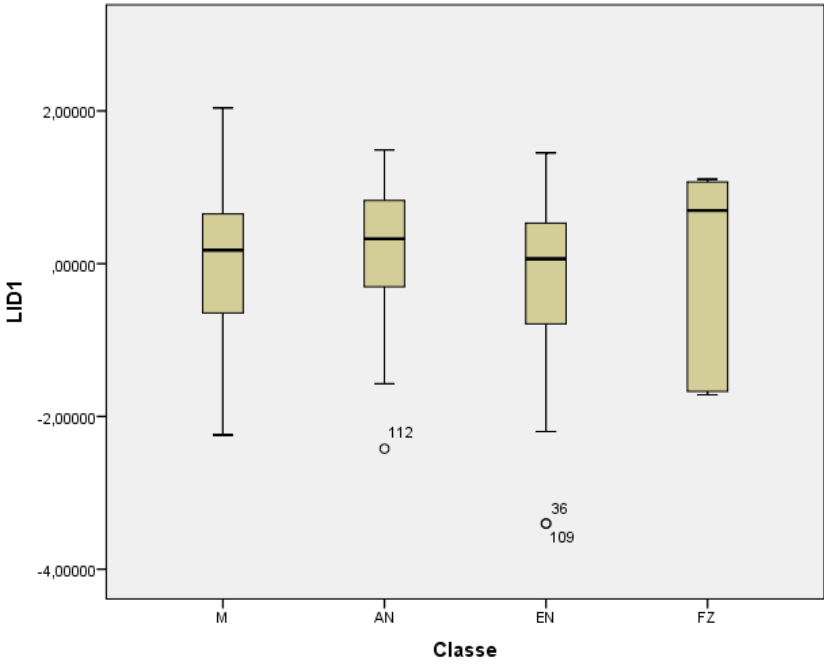
NOTA2: Os casos em que a hipótese subjacente à estatística aplicada é rejeitada surgem assinalados a sombreado.

¹ A estatística de teste aplicada, no caso do género, foi o teste U de Mann-Whitney de amostras independentes. Todas as restantes análises foram efectuadas pela aplicação do teste de Kruskal-Wallis de amostras independentes.

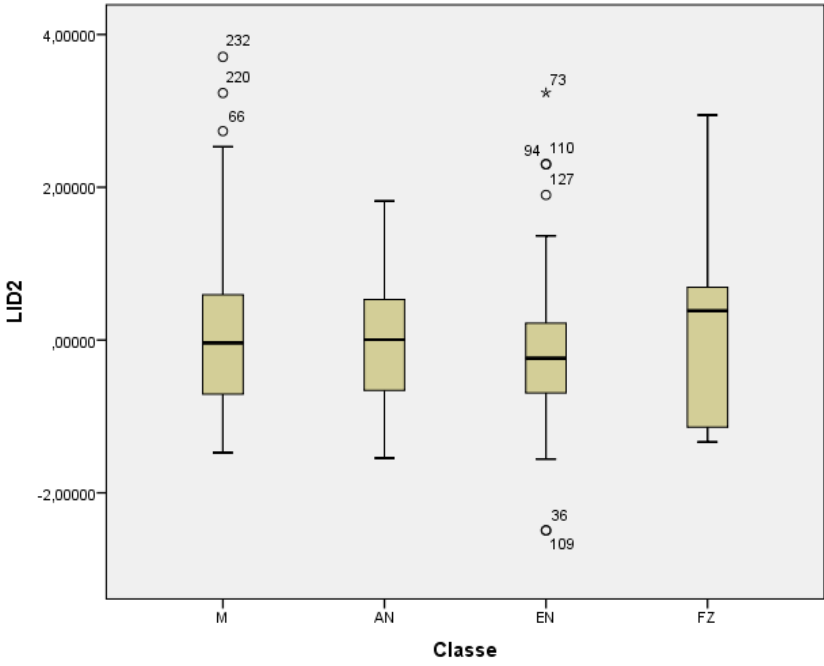


a)





b)



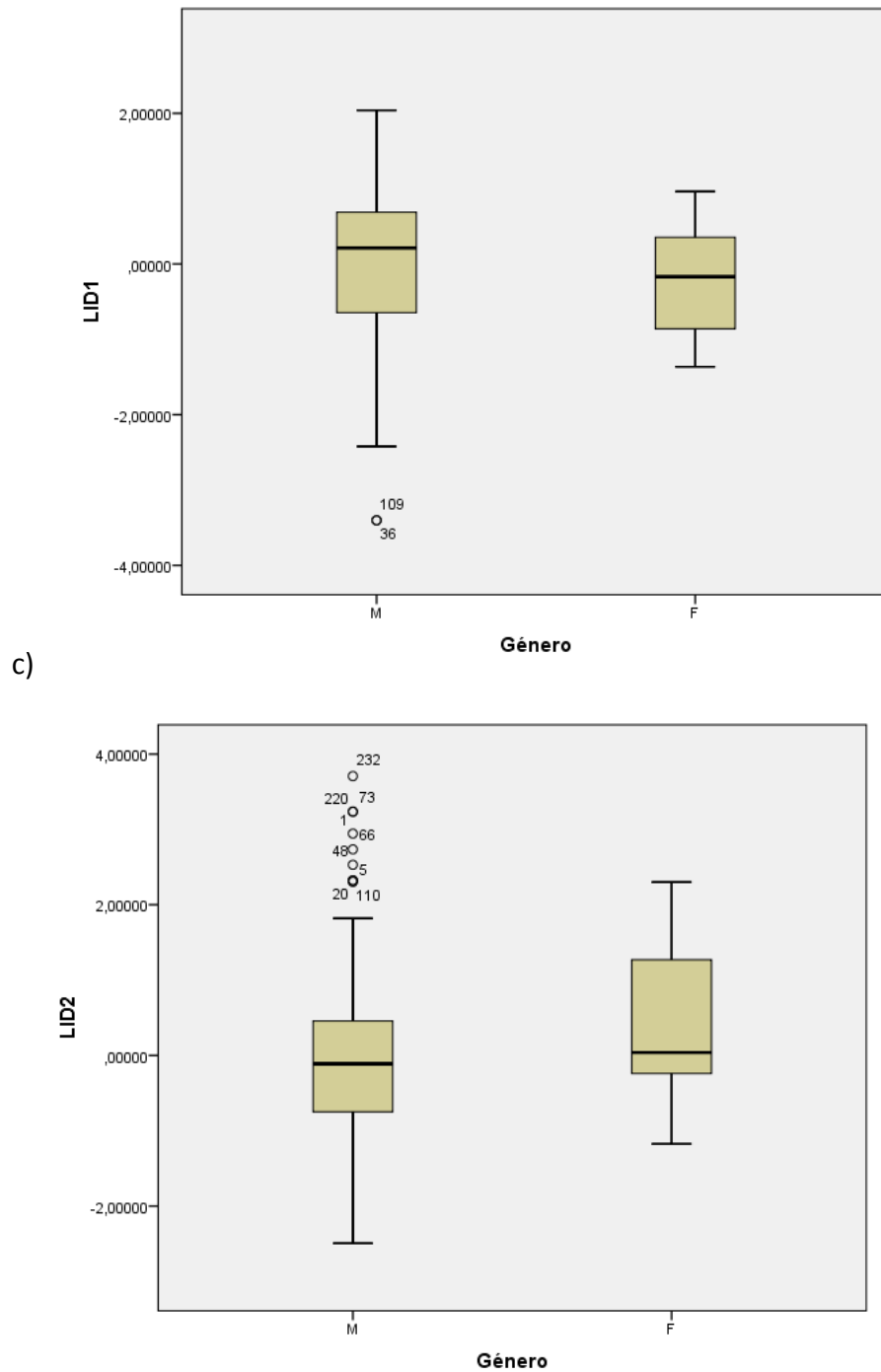


Figura B.9 – Distribuição da percepção da existência de suporte do líder (LID) com base nos grupos de questões construídos com base na análise factorial exploratória individualizada por a) posto, b) classe e c) gênero. A linha a negrito representa a mediana, enquadrada entre o 1º quartil (extremo inferior da caixa) e o 3º quartil (extremo superior da caixa). As barras inferiores e superiores representam, respectivamente, o mínimo e o máximo das distribuições. Os outliers são identificados por um círculo e os outliers extremos, por uma estrela.

Validação estatística do questionário aplicado à amostra de estudo

Tabela B.12 – Pesos factoriais das componentes resultantes da análise factorial exploratória com extracção de factores pelo método das componentes principais seguida de uma rotação Varimax com normalização de Kaiser para o questionário aplicado no presente estudo.

Questão	Componente									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
q1	-0,184	0,094	0,062	0,012	0,118	0,792	-0,016	0,111	0,133	0,079
q2	-0,170	0,096	0,007	0,088	0,299	0,815	0,109	0,014	0,009	-0,124
q3	-0,188	0,062	0,010	0,102	0,277	0,770	0,157	-0,082	-0,035	-0,052
q4	0,012	0,150	0,712	-0,007	-0,003	0,113	0,121	-0,169	0,029	0,182
q5	0,110	0,149	0,674	-0,040	-0,006	-0,027	0,115	-0,141	0,216	0,140
q6	-0,011	0,123	0,729	0,018	0,101	-0,038	0,150	-0,183	0,003	0,044
q7	-0,186	0,121	0,117	0,032	0,848	0,228	0,003	0,131	0,080	0,035
q8	-0,155	0,153	0,208	0,071	0,832	0,259	0,126	0,047	0,018	-0,030
q9	-0,184	0,147	0,222	0,153	0,789	0,210	0,005	0,071	0,011	-0,050
q10	0,021	0,174	0,809	0,062	0,151	0,037	-0,072	0,163	-0,058	-0,081
q11	0,072	0,152	0,817	0,078	0,189	-0,012	-0,018	0,096	-0,040	-0,160
q12	0,058	0,156	0,836	0,122	0,068	0,030	0,003	0,153	-0,038	-0,109
q13	-0,116	0,753	0,161	0,052	0,022	0,069	-0,073	0,165	0,089	0,000
q14	-0,198	0,792	0,097	0,022	0,073	0,093	0,017	0,148	0,024	-0,007
q15	-0,189	0,783	0,077	0,138	0,123	0,058	0,104	-0,001	0,041	-0,004
q16	-0,105	0,853	0,156	0,095	0,065	0,004	0,132	0,123	0,041	-0,026
q17	-0,101	0,870	0,172	0,106	0,086	0,045	0,049	0,014	0,087	0,024
q18	-0,081	0,802	0,260	0,143	0,043	0,015	0,035	0,041	0,079	0,010
q19	0,147	-0,019	-0,042	0,776	0,062	0,063	-0,061	-0,019	-0,018	0,139
q20	0,035	0,158	-0,021	0,705	0,075	0,169	0,201	0,052	-0,047	-0,001
q21	0,042	0,176	-0,164	0,034	0,089	0,141	0,066	0,720	-0,048	0,026
q22	-0,029	0,201	0,239	0,604	0,031	-0,047	0,197	0,087	0,166	-0,124
q23	0,325	-0,024	-0,015	-0,089	-0,023	0,251	-0,102	0,268	0,334	0,439
q24	0,040	0,182	0,050	0,501	0,026	0,042	-0,132	0,224	0,316	0,019
q25	-0,204	0,036	0,125	0,365	0,144	-0,025	0,490	0,119	0,337	-0,228
q26	0,071	0,245	0,049	0,275	0,114	-0,091	0,163	0,605	0,137	0,253
q27	-0,048	0,258	0,125	0,163	0,096	-0,089	0,315	0,561	0,273	-0,113
q28	-0,098	0,181	0,120	0,641	0,037	-0,084	0,024	0,054	0,450	0,012
q29	-0,118	0,134	0,060	0,285	0,090	0,117	0,100	0,259	0,635	-0,320
q30	0,383	0,000	0,023	0,176	-0,057	-0,225	-0,046	-0,075	0,136	0,598
q31	0,320	0,023	-0,008	-0,008	0,009	0,009	0,040	0,121	-0,146	0,667
q32	0,097	0,237	-0,028	0,231	0,023	0,067	0,120	-0,051	0,578	0,196
q33	0,659	-0,098	0,145	0,043	-0,030	0,035	0,010	-0,089	0,121	0,264
q34	0,812	-0,025	-0,056	-0,057	0,018	-0,087	0,005	-0,049	0,061	0,051

q35	0,165	0,038	0,023	-0,047	0,096	0,050	0,773	0,085	0,014	0,044
q36	0,719	-0,003	0,080	-0,057	0,035	-0,153	0,105	-0,128	0,000	0,042
q37	0,827	-0,085	-0,092	-0,081	0,084	-0,053	-0,011	0,058	-0,007	-0,080
q38	-0,366	0,149	0,138	0,362	-0,003	0,100	0,537	0,159	0,022	-0,071
q39	0,859	-0,094	0,000	-0,052	-0,102	0,017	0,026	0,029	0,101	0,086
q40	0,851	-0,071	-0,035	-0,021	-0,008	-0,109	-0,151	0,034	0,074	0,056
q41	-0,268	0,138	0,242	0,137	-0,079	0,249	0,567	0,103	0,059	0,043
Variância total explicada (%)	28,9	13,9	5,8	5,2	4,4	3,0	2,6	2,4	2,1	2,0

NOTA: Os valores assinalados a sombreado correspondem aos valores de correlação superiores a 0,5.

Teste do modelo de investigação

Tabela B.13 – Análise de correlação de Pearson efectuada para o modelo de regressão múltipla hierárquica.

	WFC	FSWE	LID	FSWExLID
WFC	1,000			
FSWE	0,384*	1,000		
LID	-0,055	0,272*	1,000	
FSWExLID	0,217*	0,753*	0,765*	1,000

Legenda: WFC – conflito trabalho-família; FSWE – ambiente de trabalho de suporte à família; LID – suporte do líder.

*p<0,05.

Tabela B.14 – Resumo do modelo de regressão hierárquica.

Modelo	R	R ²	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
				ΔR^2	ΔF	df1	df2	Sig. ΔF
1	0,384 ^a	0,148	0,765	0,148	39,897	1	230	0,000
2	0,419 ^b	0,175	0,754	0,027	7,626	1	229	0,006
3	0,426 ^c	0,182	0,753	0,006	1,753	1	228	0,187

NOTA: 1 – Introdução da variável FSWE; 2 – Introdução da variável LID; 3 – Introdução da variável FSWExLID. WFC é mantida constante durante os três passos do modelo. O nível de confiança considerado é de 95%.

^aPreditores: WFC, FSWE.

^bPreditores: WFC, FSWE, LID.

^cPreditores: WFC, FSWE, LID, FSWExLID.

Tabela B.15 – Resumo dos coeficientes do modelo de regressão múltipla hierárquica.

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro padrão	Beta		
1	(Constante)	1,839	0,215	-	8,552	0,000
	FSWE	0,444	0,070	0,384	6,316	0,000
2	(Constante)	2,265	0,262	-	8,637	0,000
	FSWE	0,498	0,072	0,431	6,916	0,000
	LID	-0,175	0,063	-0,172	-2,761	0,006
3	(Constante)	2,745	0,447	-	6,139	0,000
	FSWE	0,322	0,151	0,279	2,128	0,034
	LID	-0,334	0,136	-0,329	-2,459	0,015
	FSWExLID	0,057	0,043	0,259	1,324	0,187

Legenda: FSWE – ambiente de trabalho de suporte à família, LID – suporte do líder.

Nota: 1 – Introdução da variável FSWE; 2 – Introdução da variável LID; 3 – Introdução da variável FSWExLID. WFC é mantida constante durante os três passos do modelo. O nível de confiança considerado é de 95%.

